



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Rozbor financování sportovního klubu

Analysis of a Sport Club Financing

Student: Marie Lichnovská

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2016

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Marie Holušová**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Rozbor financování sportovního klubu  
Analysis of a Sport Club Financing

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska finančního řízení
3. Popis současného stavu a rozbor financování sportovního klubu
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

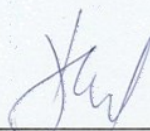
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Čestné prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 15. července 2016

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lich', is written over a horizontal dotted line.

Marie Lichnovská

## **Poděkování**

Chtěla bych moc poděkovat panu Ing. Jiřímu Frankovi za vedení, ochotu, pomoc a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále moc děkuji sekretáři klubu 1. SC Vítkovice Oxdog panu Bc. Pavlovi Palatovi za poskytnutí interních informací klubu a za nahlédnutí do finančních výkazů. Ráda bych také poděkovala mému manželi a rodině za podporu a pomoc.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoreticko-metodologická východiska finančního řízení .....</b>	<b>6</b>
2.1	Teoretická východiska a definice základních pojmů .....	6
2.1.1	Ekonomika sportu.....	6
2.1.2	Financování sportovních klubů .....	9
2.1.3	Pojmy z analýzy financování organizace .....	22
2.2	Metodologická východiska .....	26
2.2.1	Metodologie analýzy finančního řízení .....	27
2.2.2	Analýza finančních ukazatelů.....	28
2.2.3	Analýza cash flow .....	30
2.2.4	Harmonogram postupu zpracování.....	31
<b>3</b>	<b>Popis současného stavu a rozbor financování sportovního klubu .....</b>	<b>33</b>
3.1	Členské základny vybraných sportů v ČR .....	33
3.2	Florbal v ČR.....	35
3.3	Představení sportovního klubu.....	37
3.3.1	Historie klubu .....	37
3.3.2	Organizační struktura klubu .....	38
3.3.3	Zázemí .....	39
3.3.4	Týmy, soutěže, úspěchy.....	41
3.3.5	Marketing.....	43
3.4	Rozbor financování sportovního klubu.....	44
3.4.1	Příjmy .....	45
3.4.2	Výdaje.....	48
3.4.3	Hospodaření klubu.....	50
3.4.4	Finanční ukazatele likvidity.....	51

<b>4</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>53</b>
4.1	Konkrétní návrhy a doporučení.....	53
4.2	Obecné návrhy a doporučení.....	55
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	Chyba! Záložka není definována.

# 1 Úvod

V současné době neustále narůstá počet sportovních odvětví a také sportovních klubů, které nabízejí různorodé využití pro všechny sportovní příznivce. Pro fungování takového klubu je velmi důležité mít zabezpečený rozpočet, který může v dnešní době rozhodovat o úspěchu či neúspěchu klubu. Ačkoliv existuje spousta sportovních klubů, jejichž majitelé vlastní klub jen pro svůj dobrý pocit a potřeby klubu finančně táhnou sami, ve většině případů to tak neplatí. Pokud se chce sportovní klub v jakémkoliv sportovním odvětví vyrovnat konkurenci, často se pak musí vyrovnat také na poli finančním.

Tématem mé bakalářské práce je rozbor financování sportovního klubu. Jde tedy o analýzu jednotlivých pilířů financování klubu, a to jak ze strany členů klubu, územní podpory nebo externích sponzorů. Toto téma bylo vybráno z důvodu velkého zájmu autorky práce o sport, a také z důvodu mnoha let, které autorka v popisovaném klubu strávila jako hráčka. Konkrétním sportovním klubem, na který je tato práce aplikována je florbalový tým 1. SC Vítkovice Oxdog.

Tento tým hraje nejvyšší florbalovou ligu v České republice. Patří mezi dlouhodobě nejúspěšnější kluby v zemi, což dokazuje pravidelnou účastí v play-off, a také mnoha získanými tituly a to jak v extralize, tak v dalších neméně důležitých soutěžích.

Cílem této práce je rozebrat jednotlivé prvky financování klubu a následně posoudit rezervy v možnostech získávání podpory a jiných finančních příjmů. Důležité je hlavně posoudit, které prvky financování obsahují ještě rezervy, jež by mohly být v následujících letech čerpány, případně objevit nové možnosti financování klubu.

Práce je tematicky rozdělena na dvě hlavní části a to na část teoretickou a na ni navazující části praktickou. V první části se seznámíme s teoretickými východisky finančního řízení a s definicemi základních pojmů souvisejících s financováním sportovního klubu. Objasněna je rovněž metodologie analýzy finančního řízení podniku.

Druhá část obsahuje zejména představení konkrétního analyzovaného sportovního klubu, tedy florbalového klubu 1. SC Vítkovice Oxdog a samotný rozbor jeho financování. Následně jsou sepsány návrhy a doporučení plynoucí z analýzy příjmů a výdajů sportovního klubu.



## 2 Teoreticko-metodologická východiska finančního řízení

Tato část kapitoly je zaměřena na vymezení základních teoretických pojmů a metod analýzy finančního řízení, které se týkají tématu bakalářské práce. Úvodní část kapitoly se věnuje teoretickému určení sportu v ekonomice, sportovnímu marketingu a managementu, dále rozebírá pojem sportovní klub včetně jeho financování z hlavní a vedlejší činnosti a zahrnuje analýzu financování organizace. Ve druhé části kapitoly je rozebrána metodologie analýzy finančního řízení, analýza finančních ukazatelů a rozbor výkazu cash flow.

### 2.1 Teoretická východiska a definice základních pojmů

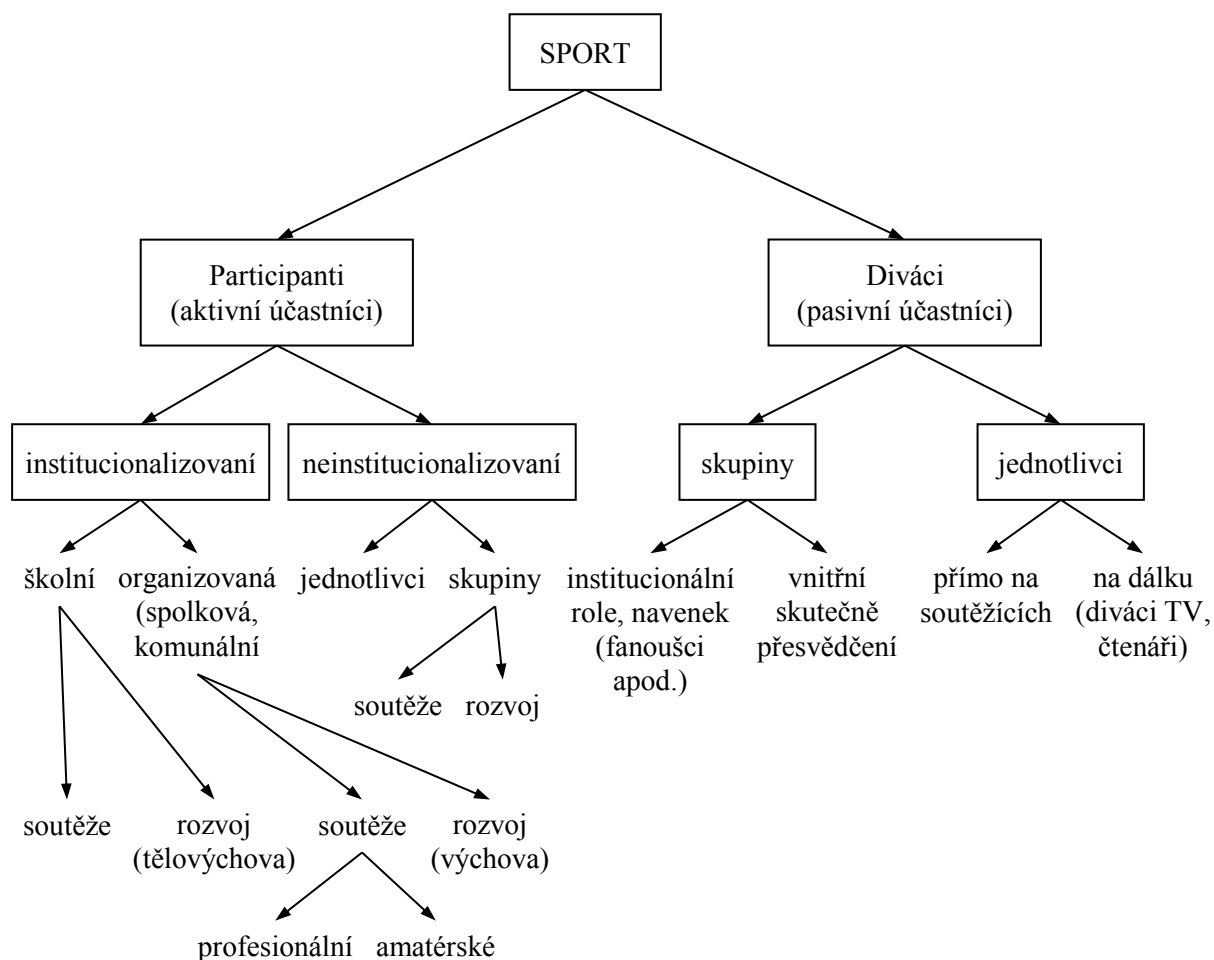
Cílem této kapitoly je teoretické definování pojmů souvisejících s financováním sportovního klubu. Tato část vymezuje zejména pojmy jako sport a jeho ekonomické hodnocení, sportovní marketing a management, základní cíle, principy a hlavní oblasti finančního řízení. Dále rozebírá majetkovou a finanční strukturu, včetně finančních výkazů a ukazatelů finanční analýzy.

#### 2.1.1 Ekonomika sportu

Pojem **sport** lze v širším slova smyslu chápat jako společenský faktor a v užším slova smyslu jako výsledek tělocvičných aktivit. Jeho význam se odvozuje od latinského slova „disportare“, což v překladu znamená bavit se či trávit příjemně volný čas (Durdová, 2012). Od konce 19. století se sport stává významným společenským fenoménem (Synek, 2015).

Jak ilustruje obrázek Obr. 2.1, v současnosti je sport značně diferencován. V České republice existují tři základní institucionální **rámce sportu**: sport zajišťovaný veřejně v rámci veřejného sektoru státní správou, sport zajišťovaný v rámci sportovních federací na bázi spolků a sport organizovaný v rámci olympijského hnutí (Synek, 2010). V této práci se nadále budeme zabývat pouze institucionalizovaným rámcem sportu organizovaného v rámci dobrovolných sportovních federací na bázi spolku.

**Obr. 2.1** Klasifikační schéma sportu



**Zdroj:** převzato z Synek (2010, s. 409).

### **Ekonomické hodnocení sportu**

Věnování se jakékoliv sportovní aktivitě nás stojí mnoho času. Jde o čas, který bychom místo sportování mohli strávit vyděláváním finančních prostředků či vytvářet jiné hodnoty uplatněné na trhu práce a zboží. Spotřebováváním času na dosažení určitého výkonu také sportovec přispívá k vysoké ekonomické hodnotě.

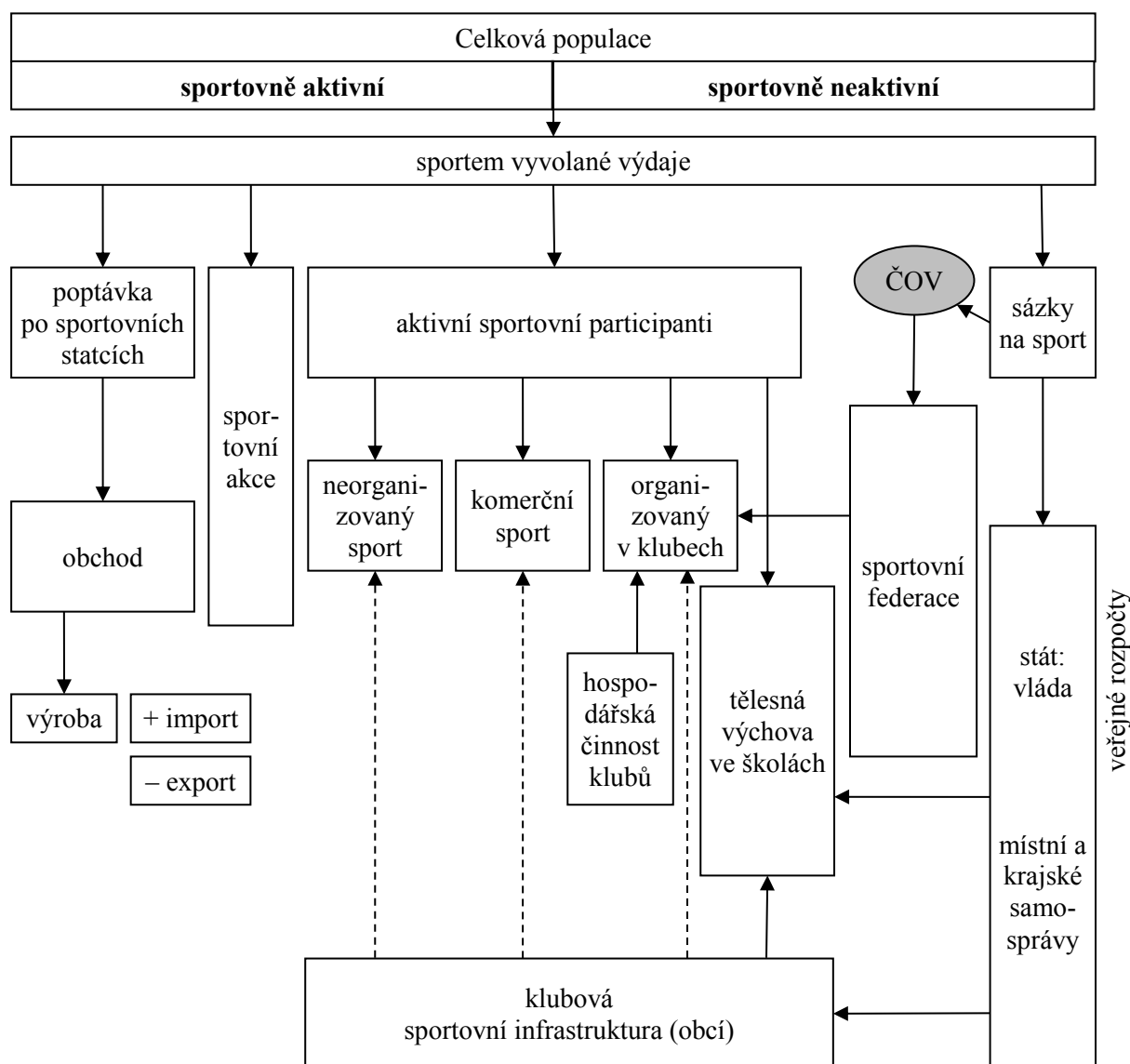
Mezi **makroekonomické ukazatele** vyjadřující důležitost sportu v určité zemi patří podíl výdajů na sport na celkových výdajích státního rozpočtu a podíl sportovních aktivit na objemu produkovaného HDP (Peková, Pilný a Jetmar, 2012).

Ve sportu rozlišujeme **trh** sportovních produktů, který zahrnuje především nabídku a poptávku po službách (soutěže, volnočasové aktivity), dále trh sportovních faktorů (sportovní zázemí, trenéři, rozhodčí a aktivní sportovci) a trh kapitálu. I ve sportu platí neustálé vyrovnávání nabídky a poptávky. Strana poptávky je tvořená účastníky sportu,

jejichž zájem způsobuje výdaje na sport, které jsou spotřebovávány velmi pestrými nabídkami.

Obrázek Obr. 2.2 zobrazuje **makroekonomický model toků** ve sportu. Ten dělí celkovou populaci na sportovně aktivní jedince a sportovně pasivní (např. účast na sportovních akcích jako divák). Mezi prvky modelu přispívající k uspokojení poptávky účastníků sportu patří systémy obchodu a výroby, sportovní akce anebo dále aktivní sportovní účastníci, kteří poptávku realizují v neorganizovaném, komerčním či organizovaném sportu a ve školní tělesné výchově. Dalšími prvky modelu zajišťující sportovní život jsou sportovní federace, sportovní sázení, sportovní infrastruktura a samozřejmě stát, který je zastupován centrální vládou a územní samosprávou (Synek, 2010).

**Obr. 2.2** Makroekonomický model toků ve sportu



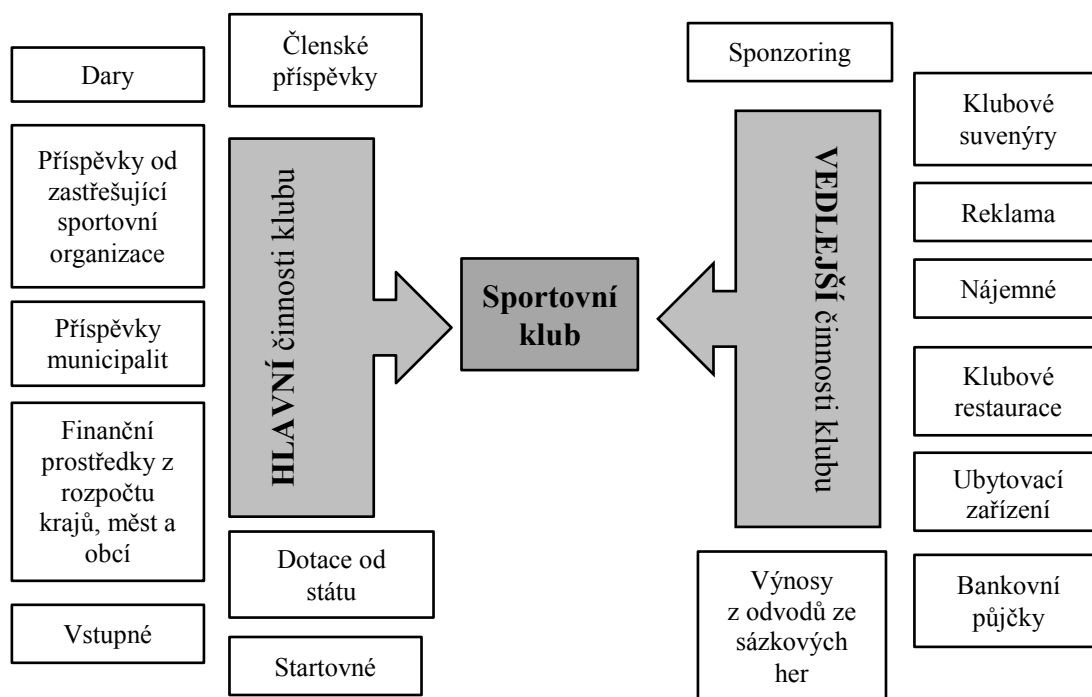
**Zdroj:** převzato z Synek (2010, s. 412).

### 2.1.2 Financování sportovních klubů

**Sportovní klub** (SK) či z anglického sports club (SC) je sportovní spolek nebo občanské sdružení s vlastní právní subjektivitou, jehož hlavní činností je organizování sportovních aktivit zejména v místech svého sídla, vytváření ekonomických, materiálových a dalších podmínek k dosažení cílů klubu a vedení svých členů k plnění etických a mravních pravidel. Sportovní kluby mohou vykonávat také vedlejší činnosti, mezi které například patří pronájem sportovního zařízení, pořádání vzdělávacích a jiných kurzů pro trenéry, účetní práce nebo obchodní činnosti. Vedení sportovních klubů je zajišťováno zejména prostřednictvím dobrovolníků, mezi které patří trenéři a cvičitelé (Peková, Pilný a Jetmar, 2012).

**Zdroje financování** sportovních klubů v ČR dělíme do dvou větších skupin na zdroje z hlavní činnosti klubu a zdroje z činnosti vedlejší. Jak zobrazuje obrázek Obr. 2.3, do tradičních zdrojů financování z hlavní činnosti zařazujeme členské příspěvky, dary, příspěvky od zastřešující sportovní organizace či příspěvky municipalit, dotace od státu, finanční prostředky z rozpočtu krajů, měst a obcí, vstupné na sportovní akce nebo startovné a úroky z vložených vkladů. Do skupiny financování z vedlejší neboli doplňkové činnosti klubu zahrnujeme sponzorské příspěvky, klubové suvenýry a upomínkové předměty se symbolikou klubu, reklamu, nájemné z klubových sportovišť a klubové restaurace či ubytovací zařízení, bankovní půjčky nebo výnosy z odvodů ze sázkových her (Novotný a kol., 2012).

**Obr. 2.3** Financování sportovního klubu



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle Novotný a kol. (2012).

### Členské příspěvky

Výši a způsoby plateb členských příspěvků stanovuje valná hromada. Příspěvky dělíme do následujících skupin podle četnosti platby a její určení:

- Zápisné – jedná se o poplatek za evidenci, který je placen při vstupu člena do sportovního klubu, platí se tedy pouze jednou. Zápisné je uplatňováno zejména v golfu.
- Členské příspěvky – určeny k financování administrativního aparátu sportovního klubu, údržby a provozu sportovních zařízení atd. Jejich platba probíhá nejčastěji jednou ročně.
- Oddílové příspěvky – vymezeny pouze k financování činnosti klubu například během účasti na sportovních soutěžích. Jejich úhrada může probíhat jednou měsíčně či jednou ročně.

### Dary

Dary v peněžní i nepeněžní (knihy, pozemky atd.) podobě byly typické zejména v Sokole. Členové nebo jiní fanoušci klubu poskytovali mnohdy hodnotné dary bez nároku

na protislužbu. V dnešní době dary zajišťují nadace a nadační fondy, díky nimž jsou sportovnímu klubu přidělovány peníze na konkrétní účely.

### **Příspěvky od zastřešující sportovní organizace a příspěvky municipalit**

V České republice je největší zastřešující organizací Česká unie sportu (ČUS), která vznikla 27. 4. 2013 transformací z dřívější organizace ČSTV (Český svaz tělesné výchovy). Podle statistiky provedené ke dni 31. 12. 2012 mezi členy ČUS patří 9029 sportovních klubů a tělovýchovných jednot, které jsou součástí 77 okresních sdružení ČUS a dále 73 národních sportovních svazů. Příkladem národních sportovních svazů je Fotbalová asociace ČR, Český svaz ledního hokeje, z. s (zapsaný spolek), Český volejbalový svaz, Česká florbalová unie, o. s. Mezi další zastřešující organizace patří například Česká obec sokolská a ČASPV (Česká asociace Sport pro všechny) atd.

Příspěvky municipalit jsou využívány v ČR zejména na vesnicích a to v nepeněžní formě. Jedná se například o výpůjčky materiálu a náradí na opravu, sekačky na trávu anebo je pro sportovní klub příspěvkem pronájem městského sportoviště za symbolickou cenu.

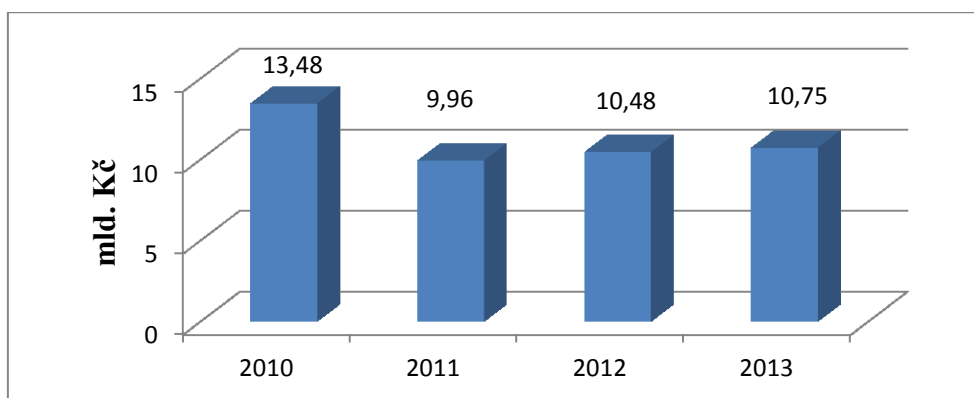
### **Finanční prostředky z rozpočtu krajů, měst a obcí**

Podíl krajů na celkovém financování sportu činí v průměru 1,5%, což je značný podprůměr oproti EU (cca 5%). Z toho pouze 28% je vyhrazeno na podporu sportovních klubů, kdy například v roce 2012 tato suma činila 376 miliónů Kč.

Města a obce přispívají na celkové financování sportu v průměru 14%, což je opět podprůměrná hodnota z hlediska EU (cca 20%). Z těchto celkových výdajů měst a obcí pouze 9-10% přispívá k financování SK v obci, jenž v průměru představuje 1 132 miliónů Kč.

Následující graf Graf 2.1 zachycuje výdaje obcí a měst v ČR na sport v letech 2010-2013 v miliardách Kč.

**Graf 2.1** Výdaje obcí a měst v ČR na sport (mld. Kč)



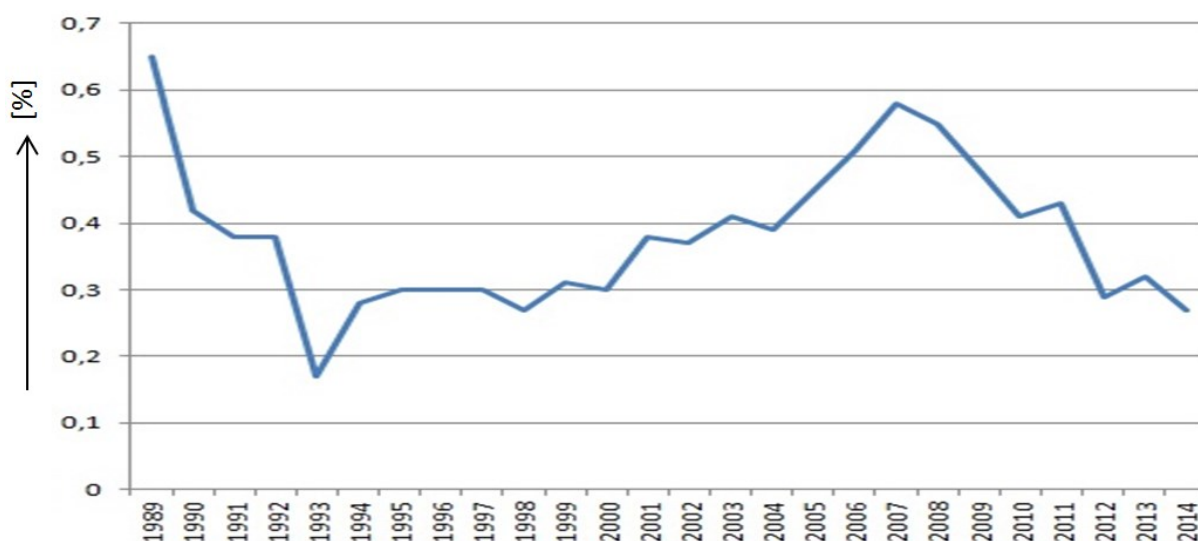
**Zdroj:** převzato z webu msmt.cz (2016).

### **Podíl vlády na financování sportu – dotace ze státního rozpočtu**

Financování sportu ze státního rozpočtu (SR) neznamená pro stát pouhé výdaje do spotřeby, ale také investice přispívající k ekonomickému rozvoji. Platí tedy totiž, že čím více stát podporuje finančními prostředky sportování, tím více je v dané zemi aktivních sportovních participantů, čímž roste podíl sportu na tvorbě HDP a tedy veřejné rozpočty přijímají více zdrojů. Dle příspěvku na webu msmt.cz, 2016 se v současné době odhaduje, že *„1 Kč vydaná ze státního rozpočtu na sport generuje až 3,55 Kč příjmů do veřejných rozpočtů.“*

Podíl výdajů na sport v ČR v letech 1989 – 2014 na celkových výdajích SR zobrazuje graf Graf 2.2. V roce 2015 představují v ČR výdaje na sport přibližně 0,24% z celkových výdajů SR, tedy asi 3 miliardy Kč.

**Graf 2.2** Podíl výdajů na sport v ČR na celkových výdajích státního rozpočtu



**Zdroj:** převzato z [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz) (2016).

Státní podporu sportu ze státního rozpočtu členíme na investiční a neinvestiční programy. Tuto formu dotace poskytuje stát prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, které pro daný rok zveřejňuje na internetu jednotlivé programy, ve kterých SK žádají o své dotace. Klíčem pro výši přidělených peněz je počet členů a hodnota majetku SK. Následující tabulka Tab. 2.1 zobrazuje názvy **neinvestičních programů** v roce 2015 a 2016.

**Tab. 2.1** Neinvestiční programy

	2015	2016
<b>Program I</b>	Sportovní reprezentace ČR	Sportovní reprezentace
<b>Program II</b>	Sportovně talentovaná mládež	Sportovně talentovaná mládež
<b>Program III</b>	Činnost sportovních organizací	Činnost sportovních organizací
<b>Program IV</b>	Údržba a provoz sportovních zařízení	Údržba a provoz sportovních zařízení
<b>Program V</b>	Činnost sportovních svazů	Činnost sportovních svazů
<b>Program VI</b>	Významné sportovní akce	Významné sportovní akce
<b>Program VII</b>	Zdravotně postižení sportovci	Zdravotně postižení sportovci
<b>Program VIII</b>		Organizace sportu ve sportovních klubech
<b>Program IX</b>		Organizace školního sportu
<b>Program X</b>		Projekty pro sportování veřejnosti

**Zdroj:** Vlastní zpracování dle [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz) (2016).



Podpora v **investiční oblasti** je dána programem 133510, který je v roce 2016 zaměřen na tyto subtituly:

1. Subtitul 133512: Podpora materiálně technické základny sportovních organizací.
2. Subtitul 133513: Podpora materiálně technické základny sportovní reprezentace.

V rámci tohoto investičního programu, činil celkový rozpočet dotací státu na podporu sportu v roce 2015: 2 981 136,343 tisíc Kč a v roce 2016: 3 732 992,758 tisíc Kč (www.msmt.cz, 2016).

Dle příspěvku na webu Ihned.cz, 2016 vláda odsouhlasila novelu zákona o podpoře sportu ze státního rozpočtu, který by pomocí elektronického rejstříku klubů, sportovců a trenérů měl zajistit spravedlivější rozdělení peněz a také by stát měl více podporovat sportování mládeže.

### **Vstupné na sportovní akce**

Vstupné je významným finančním zdrojem pouze pro sportovní kluby jako je fotbal a lední hokej, jelikož jejich sportovní haly mají k dispozici větší počet diváckých míst. U menších halových sportů typu házená, volejbal či florbal, kde se divácká kapacita pohybuje v řádu stovek, je zdrojem méně významným. Výše ceny se odvíjí od důležitosti zápasu, úrovně ligy, turnaje a soutěží či od snahy přilákat sportovní fanoušky na daný zápas.

### **Startovné**

Startovné je zdrojem financování, které by mělo pokrýt náklady pořadatelů při zajišťování sportovní akce. Jeho využití je zejména v individuálních sportech a během krátkodobných turnajů.

### **Sponzoring**

Sponzoring vyjadřuje obchodní vztah mezi sponzorem jakožto poskytovatelem zdrojů, finančních a materiálních prostředků či služeb, a sponzorovaným, který poskytuje práva a asociace ke komerčnímu využití (Přikrylová, Jahodová, 2010). Jedná se o specifickou formu komunikace a partnerství, kdy díky sponzorovi sponzorovaný může snadněji uskutečňovat své projekty a na oplátku sponzorovaný napomáhá sponzorovi dosahovat jeho komunikačních cílů. Sponzor i sponzorovaný tedy naplňují své cíle prostřednictvím druhého.

**Sportovní sponzoring** podporuje jednotlivce, sportovní týmy, sportovní spolky, kluby, akce, soutěže, události anebo prostory, jejichž protislužbou je často výskyt jména sponzora

v jejich názvu (Tipsport Extraliga ledního hokeje, Synot liga českého fotbalu, Ostravar Aréna – sportovně-kulturní centrum). Mezi další druhy sponzoringu například patří sponzorství kulturní, společenské, ekologické, sociální anebo profesní.

Sponzor nabývá různých pozic a je také důležité, zda se jedná o sponzora jednoho nebo jednoho z mnoha. Mezi základní rozlišení sponzorů patří:

- výhradní sponzor, který je jediným pro danou událost,
- generální sponzor, jenž je sponzorem hlavním, ale nikoliv jediným,
- titulární sponzor, jehož jméno nese název dané akce nebo události.

Sponzorství může patřit k velmi účinnému marketingovému nástroji, přináší lepší image sponzora, celkové zvýšení povědomí o značce, zviditelnění loga firmy anebo zvýšení podílů na trhu. Na druhé straně je spojeno s řadou rizik a vyvolává určitě množství výdajů v podobě konstrukce vlastních stánků, výroby pozvánek, náklady na prezentaci výrobků atd.

## **Reklama**

V dnešní době je reklama jedním z nejdůležitějších forem komunikace mezi subjekty. Jedná se o placenou formu neosobní komunikace, kdy různé subjekty (firmy, instituce aj.) skrze média informují a přesvědčují o výrobcích a službách své současné i potenciální spotřebitele. Mezi základní **reklamní cíle** patří zvýšení pravděpodobnosti, že si zákazník všimne produktu a zaujme pozitivní postoj ke koupi výrobku či služby, což způsobí zvýšení obrátu firmy. Reklama také podporuje zvýšené vnímání kvality výrobků či služeb v očích zákazníka, což posiluje firemní image, image značky, věrnost zákazníka a přispívá k opakujícímu se nákupu.

**Reklamu rozdělujeme** podle směrů orientace na reklamu výrobkovou, zaměřenou na produkt a reklamu institucionální, která podporuje organizace, společnosti, firmy anebo místa či osoby. Dle prvotního cíle sdělení reklamu členíme na informační, přesvědčovací a připomínkovou. Rozeznáváme také reklamu obhajovací, srovnávací, maloobchodní a kooperativní.

Reklamní sdělení je přenášeno skrze **reklamní prostředky (médiá)**, které dělíme na média elektronická a klasická. Klasická média zprostředkovávají reklamu prostřednictvím novin, časopisů, outdoor a indoor médií nebo ambientních médií. Mezi outdoor prostředky reklamy patří například plakáty, billboardy či reklama na dopravních prostředcích. Do indoor médií řadíme reklamu v obchodních centrech, stravovacích a sportovních prostorech anebo školách.

Ambientní média zahrnují netradiční nástroje reklamy – reklamu na dopravníkových pásech pokladen v obchodních řetězcích či na madlech nákupních vozíků anebo na eskalátorech v metru. Moderní elektronická média sdělují reklamu například v televizi, rozhlasu nebo na internetu (Přikrylová, Jahodová, 2010).

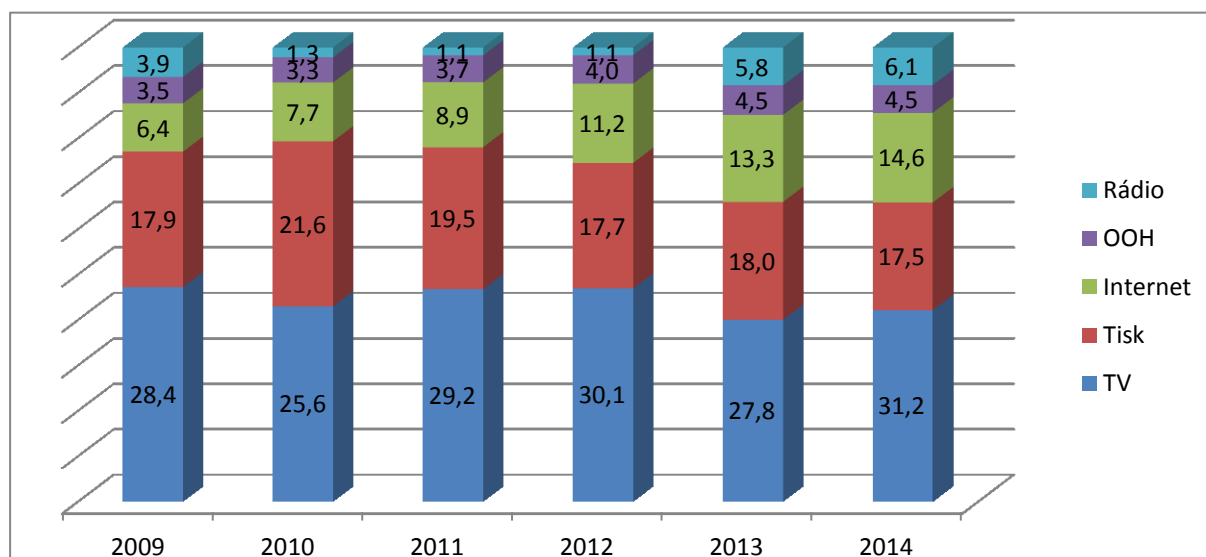
**Sportovní reklama** využívá komunikační média v oblasti sportu. Podle umístění reklamy rozeznáváme tyto druhy sportovní reklamy:

- reklama na dresech a sportovních číslech (např. firma VÍTKOVICE STEEL a.s.),
- reklama na startovních číslech (např. firma bet-at-home.com AG<sup>1</sup>),
- reklama na mantinelech (např. společnost PEPSICO CZ s.r.o.),
- reklama na sportovním nářadí a náčiní (např. firma ADIDAS AG),
- reklama na výsledkových tabulích (např. firma O<sub>2</sub> Czech Republic a.s.).

Konkrétní ukázky zobrazení sportovní reklamy jsou uvedeny v příloze 1.

Z grafu Graf 2.3 lze porovnat vývoj výdajů v miliardách Kč na reklamu do vybraných medií za období 2009 až 2014. Největší nárůst zaznamenávají výdaje do internetové reklamy, které se za posledních 5 let více než zdvojnásobily a mírnějšího růstu dosahují také výdaje do televizní, Out Of Home reklamy (OOH) a rádiové reklamy. Celkové výdaje na reklamu činily 60,1 miliard Kč v roce 2009 a v roce 2014 vzrostly o 13,3 miliardy, tedy na 73,4 miliard Kč.

**Graf 2.3** Výdaje na reklamu v letech 2009-2014



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle webu spir.cz (2016).

<sup>1</sup> AG - akciová společnost v Německu

## Klubové suvenýry a upomínkové předměty se symbolikou klubu

Klubové suvenýry a upomínkové předměty jsou v dnešní době velmi rozšířenou a oblíbenou činností, zejména během pořádání významných sportovních akcí jako je mistrovství Evropy či světa. Příjmy z prodeje jsou ale zdrojem pro sportovní svaz. Nicméně v každém větším klubu již existuje tzv. fanshop, kde se dají zakoupit nejrůznější suvenýry a upomínkové předměty se symbolikou klubu. Příkladem mohou být trička, čepice, batohy s logem klubu, dále potřeby do domácností jako hrnečky, osušky či prostěradla a mnoho dalších. Obrázek Obr. 2.4 zobrazuje příklad suvenýrů z ostravského prvoligového fotbalového a hokejového klubu.

**Obr. 2.4** Suvenýry sportovních klubů



**Zdroj:** převzato z [www.fcb.cz](http://www.fcb.cz) (2016) a [www.hc-vitkovice.cz](http://www.hc-vitkovice.cz) (2016).

## Výnosy z odvodů ze sázkových her

V minulosti hlavní finanční příjem sportovních klubů tvořily výnosy společnosti SAZKA, a. s. Ta se do roku 2010 řadila mezi 10 nejziskovějších podniků v České republice a k financování sportu přispívala přibližně 50% svých výnosů, což představovalo asi 1 miliardu Kč. Po té, co se rozhodla investovat do budování víceúčelové sportovní haly v Praze v Libni (dnes O<sub>2</sub> Arena), která měla hostit mistrovství světa v ledním hokeji v roce 2004, se společnost SAZKA, a.s. dostala do finanční krize a nebyla dále schopna finančně podporovat sportovní svazy a kluby (Novotný a kol., 2011).

V současnosti je od 1. 1. 2014 účinný nový tzv. **loterijní zákon** č. 215/2013 Sb. Finanční příspěvky z loterijních společností jsou rozdělovány skrze ČOV (Český olympijský výbor) na podporu tělovýchovných a sportovních aktivit dětí a mládeže bez ohledu na to, zda provozují olympijské či neolympijské sporty nebo jsou součástí sportovních a tělovýchovných organizací. Od 1. 1. 2016 platí rovněž nový zákon, který stanovuje předepsané odvody daně z loterií a kurzových sázek ve výši 23%. Do budoucnosti se ovšem s těmito povinnými

odvody nepočítá, čímž vznikne situace, že český sport ztratí veškerou podporu na financování výchovy dětí a mládeže a zdroje přispívající k zdravému životnímu stylu celé společnosti (www.olympic.cz, 2016).

Tabulka Tab. 2.2 zaznamenává, kolik Kč vybrané loterijní společnosti vložily do ČOV v roce 2014 a 2015 a jaký je odhad pro rok 2016. Tabulka Tab. 2.3 zachycuje, kolik Kč rozdělil ČOV do vybraných sportovních svazů a asociací.

**Tab. 2.2** Odvody z loterií do sportu

ČOV obdržel (Kč)	2014	2015	odhad 2016
FORTUNA GAME a.s.	70 000 000 Kč	73 000 000 Kč	70 000 000 Kč
CHANCE a.s.	22 104 396 Kč	27 050 000 Kč	23 000 000 Kč
Loterie Korunka a.s.	6 636 481 Kč	8 534 939 Kč	6 000 000 Kč
Sazka a.s.	203 276 410 Kč	247 670 397 Kč	200 000 000 Kč
Tipsport.net a. s.	99 524 026 Kč	129 000 000 Kč	91 000 000 Kč
Atd...	...	...	...
<b>Celkem</b>	<b>443 590 496 Kč</b>	<b>527 844 102 Kč</b>	<b>430 500 000 Kč</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle webu Olympic.cz (2016).

**Tab. 2.3** Rozdělení finančních prostředků ČOV

ČOV rozdělil	2014	2015
Sportovní svazy z TOP 62 MŠMT	199 493 000 Kč	217 723 700 Kč
<i>Z toho atletika</i>	<i>13 109 000 Kč</i>	<i>19 101 000 Kč</i>
<i>Z toho volejbal</i>	<i>11 206 000 Kč</i>	<i>11 795 000 Kč</i>
<i>Z toho florbal</i>	<i>9 091 000 Kč</i>	<i>11 677 000 Kč</i>
Fotbalová asociace České republiky	137 516 000 Kč	151 249 000 Kč
Český svaz ledního hokeje	35 488 000 Kč	39 032 000 Kč
Menší sportovní svazy mimo TOP 62 MŠMT	6 882 000 Kč	11 363 000 Kč
Český olympijský výbor	44 360 000 Kč	48 790 000 Kč
Česká obec sokolská	8 872 000 Kč	x
Český paralympijský výbor	4 436 000 Kč	4 879 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>437 047 000 Kč</b>	<b>510 036 700 Kč</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle webu Olympic.cz (2016).

### Půjčky od banky

V minulosti banky velmi neochotně poskytovaly půjčky a úvěry zaměřené na sportovní projekty nebo na podnikatelské záměry sportovního charakteru. Jejich hlavním důvodem byla

vysoká nezkušenost a nízká připravenost sportovních manažerů na tržní prostředí a vyskytnuté ekonomické problémy (Hobza, Rektořík a kol., 2006). V současnosti sportovní kluby disponují majetkem, takže jim banky ochotněji poskytují půjčky. V případě, že klub nesplácí své úvěry, má totiž banka právo na exekuci tohoto majetku. Tato forma financování není u sportovních klubů vyhledávaná, jelikož úroky z půjček jsou velmi vysoké a tudíž pro klub nevýhodné (Novotný a kol., 2011).

## Shrnutí

V českých klubech převažují příjmy z doplňkových činností, například příjmy z pronájmu sportovních zařízení, které by měly pokrýt provozní náklady. U extraligových klubů tvoří převážnou většinou příjmy od sponzorů. Nejmenší podíl v příjmové struktuře představují členské příspěvky a příjmy ze vstupného na sportovní akce (Novotný a kol., 2009).

I do budoucna lze předpokládat, že v České republice bude financování sportovních klubů založeno výhradně na sponzoringu. Současná situace sportu v České republice je taková, že příjmy z prodeje klubových suvenýrů či upomínkových předmětů, případně příjmy ze vstupného na jednotlivá utkání nejsou schopny zaplnit většinový podíl na celkové skladbě rozpočtu. Oproti jiným evropským zemím (Anglie, Španělsko, Německo) není kvalita jednotlivých soutěží českého sportu na takové úrovni, aby návštěvnost a prodej suvenýrů se symbolikou klubu zajistily jeden z hlavních příjmů sportovních klubů.

České sportovní kluby tedy bez dostatečného množství sponzorů nemají mnoho šancí finančně dorovnat podmínky, které jsou zaběhlé u konkurence. I přes velkou popularitu fotbalu či hokeje často samotní sponzoři nestačí, a je tak na majiteli klubu, jak je ochotný doplácet zbývající částky v rozpočtu. Samotné vlastnictví klubu tedy pro majitele není ziskové, jsou nuceni doplácet spoustu peněz a jedná se spíš o jejich hobby. Snahou majitelů českých sportovních klubů by mělo být vždy sehnat co nejvíce potenciálních sponzorů, případně být takovým majitelem, jenž je schopen dorovnávat chybějící finanční sumy.

## Základní pojmy z oblasti sportovního managementu a marketingu

Existuje mnoho definic a pohledů na vymezení pojmu **management**, které se snaží vystihnout jeho podstatu. Čáslavová (2009) překládá anglický termín management jako řízení, které vymezuje jak funkci, tak lidi, kteří ji vykonávají. Dle Durdové (2012) lze dále vymezení pojmu management klasifikovat do tří skupin, které obsahují definice vedení lidí, specifické funkce vykonávané řídicími pracovníky (rozhodování, plánování, vedení lidí, kontrolování

atd.) a předmět studia a jeho účel (soubor přístupů a metod vedoucích k dosažení cílů organizace).

**Sportovní management** jak uvádí Čáslavová (2009) zahrnuje způsob řízení tělovýchovných a sportovních svazů, dále spolků, klubů, tělovýchovných jednot a družstev. Skládá se ze dvou komponent – komponenta managementu a komerce a komponenta sportu. Komponentu managementu tvoří jak manažerské řídicí funkce, tak i obory účetnictví, marketingu, financí, práva a ekonomie. V komponentě sportu se vyskytuje oblast diváctví a oblast zdatnosti. Durdová (2012) tvrdí, že sportovní management od jiných řízení podnikání odlišujeme díky třem jedinečným pojetím, mezi která patří sportovní marketing, podnikání ve sportu a zaměstnání v průmyslu vyrábějícím sportovní zboží.

Financování sportovních klubů se neobejde bez řady **manažerů**. Jednou z jejich nejdůležitějších činností je tedy získávání finančních prostředků nutných k zabezpečení chodu sportovního zařízení. Jedná se zejména o činnosti spolupráce se sponzory a získávání dotací z krajů, měst a obcí. Sportovní manažer by tedy měl umět vhodně nakládat s financemi, koordinovat řízení klubu, vytvářet příznivé podmínky a strategie vedoucí k naplnění sportovních cílů (Durdová, 2012). Mezi další základní činnosti manažera sportovních klubů dle Čáslavová (2000) patří:

- Plánování – strategické plánování rozvoje organizace, její dlouhodobý, střednědobý a aktuální program a postup manažera během plánování sportovních akcí,
- Organizování – zahrnuje postupy, metody a techniky například při vyhodnocování výsledků či techniky využití výpočetních technik během sportovních soutěží,
- Vytváření organizačních struktur – snaha o zkvalitňování a zdokonalování organizačních struktur profesionálních a amatérských sportovních klubů,
- Výběr, rozmisťování a vedení lidí – obsahuje činnosti výběru lidí, jejich rozmisťování a motivaci při práci,
- Kontrola – přezkoumávání finančních ukazatelů,
- Marketing – marketingová struktura sportovního klubu včetně sponzorské činnosti či sportovní reklamy,
- Finance – přehled v oblasti hospodaření a ekonomických aktivitách organizace,
- Právo – zákony, stanovy a normy týkající se sportovních organizací, znalost postupů při uzavírání smluv,

- Komunikace – důležitá v oblasti vedení lidí ve vztahu nadřízený - podřízený a při zajišťování kontaktů se sponzory.

**Marketingem** dle Kašík (2013) rozumíme společenský a manažerský proces, díky němuž mohou jednotlivci i skupiny uspokojovat své potřeby prostřednictvím směny výrobků a služeb. Marketing posuzuje potřeby zákazníků, podněcuje jejich uspokojení, čímž napomáhá rozvoji obchodu a zaměstnanosti. V dnešní době je provozování marketingových aktivit ve sportovních klubech jedna z nejdůležitějších činností. K pozitivnímu rozvoji sportovních organizací přispívá zejména obchod zajišťující finanční zdroje, proto základní aktivitou sportovní organizace je provozování komerční činnosti se sportovními produkty (Čáslavová, 2009).

Za **marketingové cíle**, které se marketingový útvar snaží dosáhnout, aby byly splněny cíle celé organizace, považujeme jasně a konkrétně určené potřeby zákazníků. Mezi další vlastnosti marketingových cílů patří vhodnost, srozumitelnost, reálnost, akceptovatelnost, měřitelnost v časových etapách, hierarchické uspořádání a vzájemné sladění Kašík (2013).

**Marketingovým mixem** nazýváme soubor marketingových nástrojů, které jsou danou organizací využívány k dosahování svých cílů. Ve sportovním odvětví marketingové nástroje tvoří tzv. “4P” – Product (produkt), Price (cena), Place (místo) a Promotion (propagace). Produktem rozumíme sportovní zboží a služby, osoby, místa nebo myšlenky. Cena je spjata s druhem produktu, který je sportovní organizací nabízen. Její výše může být stanovena mnoha způsoby, mezi které patří ekonomická kalkulace použití údajů o průběhu poptávky, nákladů a cenách konkurence. Dále může být cena stanovena přírůžkou anebo cenou respektující návratnost investic. K ceně je započítáváno také působení necenových faktorů, mezi které patří značka, způsob distribuce či způsob propagace. Do oblasti tvorby cen spadají také typy slev a způsoby platby, v dnešní době zastupované permanentkami. Třetí typ marketingového nástroje představuje distribuce, jež zajišťuje cestu sportovního hmotného i nehmotného produktu k zákazníkovi. Posledním nástrojem je propagace, která je realizovaná za účelem prodeje produktů a představuje přesvědčivý způsob komunikace. Obsahuje reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej (Čáslavová, 2000).



### **2.1.3 Pojmy z analýzy financování organizace**

#### **Cíle a principy finančního řízení**

Finanční řízení neboli financování zjednodušeně chápeme jako získávání, následné rozhodování a také přerozdělování finančních prostředků v podniku z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. Za dlouhodobý cíl firmy je považována snaha o maximalizaci tržní hodnoty a za cíl krátkodobý zajištění likvidity (platební schopnosti) podniku v požadované výši a čase. Mezi stěžejní úkoly finančního řízení tedy patří zabezpečovat dostatečný kapitál pro potřeby organizace, rozhodovat o jeho alokaci, vymezit způsoby rozdělení zisku a plánovat, kontrolovat a řídit aktivity daného podniku tak, aby byla zabezpečena jeho finanční stabilita.

Finanční řízení je dynamickým procesem, jelikož je ovlivňováno faktorem času a rizika. Faktor času rozlišuje mezi rozdílnou hodnotou peněz získaných v odlišném časovém období – jedna koruna obdržená dnes má vyšší hodnotu než koruna přijatá v jiném časovém okamžiku, například za rok. Faktor rizika představuje nebezpečí, že zvolená varianta vynaložených prostředků nebude přinášet očekávané výsledky. Obecně platí, že zvolit variantu s větším rizikem je z hlediska výnosů a zisku užitečnější než v opačném případě, kdy varianta s menším rizikem vyvolá i menší zisk. Proto je vhodné finanční prostředky rozložit neboli diverzifikovat do více činností (Synek, 2015). Kromě respektování faktoru času a faktoru rizika dle Valach (2011) patří mezi principy finančního řízení princip peněžních toků a čisté současné hodnoty, optimalizace kapitálové struktury, zohledňování stupně efektivnosti kapitálových trhů a také plánování a analyzování finančních údajů.

#### **Hlavní oblasti finančního řízení**

Do dominantních oblastí finančního řízení podniku patří zajišťování finančních zdrojů, jeho investování do oběžného, fixního či finančního majetku podniku a rozdělování podnikového zisku. Mezi další neméně důležité oblasti finančního řízení zahrnujeme výběr optimální kapitálové struktury, volbu vhodné formy krátkodobého financování, financování ze zahraničního kapitálu, financování při spojování, reorganizaci či zániku podniku anebo finanční analýzu a finanční plánování firmy (Valach, 2011).

## Majetková a finanční struktura

Každý podnik pro zachování své existence potřebuje určité peníze, které přeměňuje v majetek firmy. Majetkem podniku nazýváme to, co daný podnik vlastní, tedy konkrétní strukturu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a materiálu. Peněžní vyjádření těchto složek označujeme jako aktiva. K získání těchto aktiv podnik musí disponovat finančními zdroji, tedy kapitálem, který může být vlastní anebo cizí. Kapitálové zdroje zachycují, komu daná aktiva v podniku patří a nazýváme je jako pasiva. Písemný přehled a záznam o majetku podniku a jeho finančních zdrojů zaznamenává finanční výkaz rozvaha (Synek, 2015), který je podrobněji rozebrán v podkapitole Finanční výkazy.

### Finanční výkazy

Ve finančních výkazech podniku jsou zachyceny jednotlivé hospodářské operace. Mezi tyto externí výkazy patří rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow.

**Rozvaha** jako základní účetní výkaz zaznamenává k určitému časovému okamžiku majetek (aktiva) podniku na jedné straně a na straně druhé zdroje, ze kterých je majetek financován (pasiva). Stranu aktiv nazýváme také jako majetkovou strukturu podniku a stranu pasiv jako strukturu finanční. Pro rozvahu platí základní bilanční rovnice:  $\text{aktiva} = \text{pasiva}$ .

V rozvaze se dodržuje následující členění aktiv a pasiv. Aktiva dělíme podle funkce a s ní spojené době vázanosti na aktiva stálá neboli aktiva dlouhodobá či fixní a aktiva oběžná či krátkodobá. Pasiva třídíme do dvou větších skupin podle vlastnictví zdrojů na vlastní kapitál a kapitál cizí (Dluhošová, 2010).

Detailní struktura rozvahy je znázorněna v příloze 2 Tab. 1.

**Výkaz zisků a ztrát** zkráceně výsledovka obsahuje náklady a výnosy za běžné období. Výkaz nám umožní určit výši a způsob tvorby jednotlivých složek výsledku hospodaření, pro nějž platí následující vztah:  $\text{výsledek hospodaření} = \text{výnosy} - \text{náklady}$ .

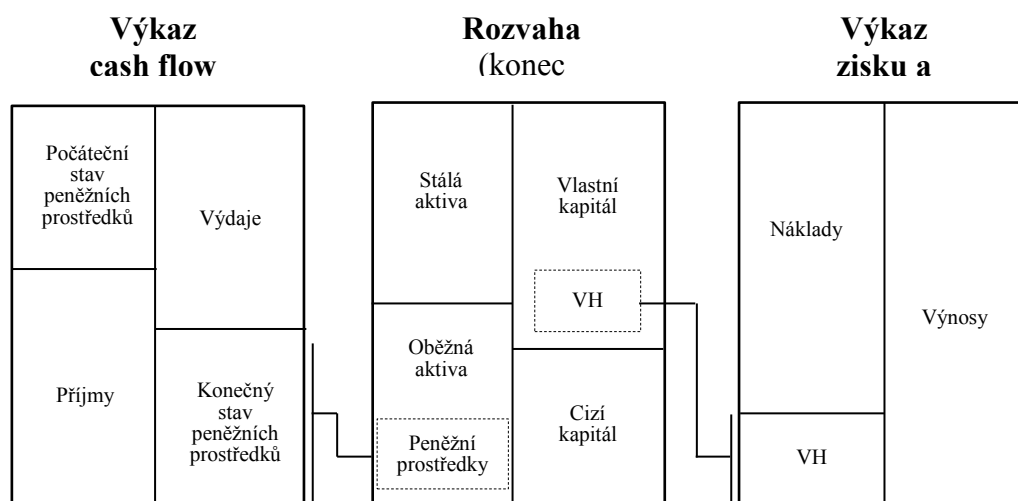
Dle Mruzková (2013, s. 5) ***náklady představují skutečně spotřebované, peněžně vyjádřené ekonomické zdroje za určité období.*** Jedná se o spotřebu, opotřebení majetku a přírůstek závazků. **Výnosy** představují peněžní částky, které podnik získal vyprodukováním a prodejem zboží a služeb. Mohou, ale nemusí být doprovázeny zvýšením peněžních prostředků anebo jsou doprovázeny snížením závazků. **Výsledek hospodaření za běžnou činnost**, zkráceně VH, slouží pro posuzování úspěšnosti podniku a je dán součtem provozního a finančního

výsledku hospodaření sníženého o daň. Je-li VH kladný, podnik vykazuje zisk, v opačném případě, při záporném VH, podnik vykazuje ztrátu z běžné činnosti. Celkový výsledek hospodaření za účetní období je dán součtem VH za běžnou činnost a VH z mimořádné činnosti, jenž představuje neočekávatelné a nepravidelné operace podniku (Dluhošová, 2010). Základní strukturu výsledovky je zaznamenána v příloze 2 Tab. 2.

Významem **výkazu cash flow**, tedy výkazu peněžních toků, je zachytit pohyb peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů k určitému okamžiku. CF (cash flow) vyjadřuje rozdíl mezi příjmem a výdejem hotovosti za daná období (Dlouhošová, 2010). Tento výkaz je z hlediska rozboru financování podniku stěžejním, proto je podrobněji rozebrán v kapitole 2.2.3.

Mezi rozvahou, výsledovkou a výkazem CF existuje vzájemný vztah. Vazby mezi výkazy zaznamenává tzv. **tříbilanční systém**, jehož spojovacími prvky jsou peněžní prostředky a výsledek hospodaření (Dluhošová, 2010). Jednotlivé vazby zobrazuje obrázek Obr. 2.5.

**Obr. 2.5** Vazby mezi finančními výkazy



**Zdroj:** převzato z Dluhošová (2010, s. 63).

### Finanční ukazatele

Mezi další základní cíle finančního řízení patří nepřetržitý růst výkonnosti podniku. Měřítka výkonnosti podniku se neustále vyvíjí a dnešní pojetí měření rozdělujeme do tří skupin na ukazatele účetní, ekonomické a tržní (Dluhošová, 2010). Přehledná tabulka srovnání účetních, ekonomických a tržních ukazatelů výkonnosti podniků je uvedena v příloze 3.

**Účetní ukazatele výkonnosti** vychází z účetní definice zisku a zahrnují:

- EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation Charges) – zisk před splacením odpisů, úroků a daní,
- EBIT (Earnings before Interest and Taxes) – zisk před splacením úroků a daní,
- EBT (Earnings before Taxes) – zisk před zdaněním; hrubý zisk,
- EAT (Earnings after Taxes) – zisk po zdanění; čistý zisk,
- EAR (Earnings Retained) – nerozdělený zisk; čistý zisk po vyplacení dividend a podílů na zisku, vlastní zdroj financování,
- EPS (Earnings per Share) – ukazatel čistého zisku na jednu akcii,
- ROE (Return on Equity) – ukazatel rentability (ziskovosti) vlastního kapitálu,
- ROCE (Return on Capital Employed) – ukazatel rentability investovaného kapitálu,
- ROA (Return on Total Assets) – rentabilita aktiv.

**Ekonomické ukazatele** porovnávají výnosy s veškerými náklady na investovaný kapitál, čímž vymezují hodnotu pro vlastníky a počítají rovněž s faktorem času a rizika. Mezi zásadní ekonomické ukazatele patří:

- NPV (Net Present Value) – čistá současná hodnota,
- EVA (Economic Value Added) – ekonomická přidaná hodnota,
- CFROI (Cash flow Return on Investment) – ukazatel CF z investic.

**Tržní ukazatele** posuzují výkonnosti daného podniku z pohledu trhu a zařazujeme mezi ně tyto dva ukazatele:

- MVA (Market Value Added) - tržní přidaná hodnota,
- TSR (Total Shareholder Return) – tržní výnos akciového kapitálu.

Pro snadnější porovnání a analýzu finančního stavu podniku byly také zavedeny takzvané **poměrové ukazatele**, které se podle procesů v organizaci rozdělují do pěti základních oblastí: ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu. Do těchto jednotlivých oblastí spadají například následující ukazatele:

- ukazatele finanční stability a zadluženosti:
  - podíl vlastního kapitálu na aktivech;
  - stupeň krytí stálých aktiv;
  - podíl stálých aktiv, podíl oběžných aktiv, podíl zásob;

- ukazatel celkové zadluženosti, dlouhodobá a běžná zadluženost;
- ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu;
- úrokové krytí;
- úrokové zatížení;
- úvěrová zadluženost, doba návratnosti úvěru;
- ukazatele rentability:
  - ROCE, ROA, ROE;
  - ROS (Return on Sales) – rentabilita tržeb;
  - rentabilita nákladů;
- ukazatele likvidity:
  - celková likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita;
  - podíl pohledávek a zásob na oběžných aktivech;
  - čistý pracovní kapitál;
  - poměrový ukazatel likvidity;
  - stupeň krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem;
- ukazatele aktivity:
  - obrátka aktiv;
  - doba obratu aktiv, zásob, pohledávek, závazků;
- Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu:
  - čistý zisk na akcii;
  - dividendový výnos;
  - účetní hodnota akcie.

Kapitola 2.2.2 dále podrobněji popisuje poměrové ukazatele likvidity podniku.

## 2.2 Metodologická východiska

Kapitola si klade za cíl vymezit metody uplatněné při analýze financování sportovního klubu. Do oblasti metodologie analýzy finančního řízení spadají typy dat, jejich sběr a osobní rozhovor. Dále kapitola podrobněji přibližuje analýzu finančních ukazatelů, zejména ukazatelů likvidity, také analýzu cash flow.

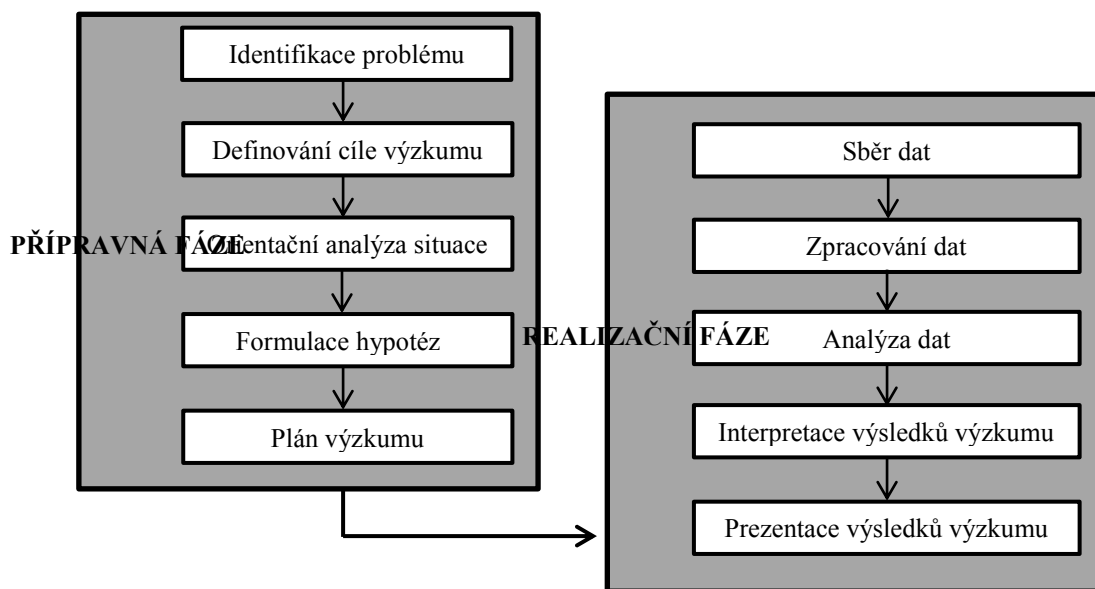
## 2.2.1 Metodologie analýzy finančního řízení

### Sběr dat

Data jsou základem pro vytváření informací a stojí vždy na počátku výzkumného procesu. Jedná se o velký objem prvotních údajů získaných z různých zdrojů, které jsou nezávislé na uživateli a mohou se často měnit. Informace jsou již závislé na uživateli a jedná se o strukturovaná, organizovaná, shrnutá a interpretovaná data. Pro zaručení efektivního řízení by organizace měla zodpovědět na následující otázky, týkající se postupů pro nalezení informací: *„jaké informace organizace potřebuje a jaká data bude shromažďovat, kdo je jejich nositelem, kde a kdy jsou k dispozici, jak je může získat, s kým může při jejich získávání spolupracovat, jaké množství finančních prostředků do získávání dat investuje,“* (Grasseová, 2013, s. 160).

Základem sběru dat je správně zvolená metodika. Dle obrázku Obr. 2.6 sběr dat probíhá ve dvou hlavních fázích – přípravné a realizační a každá z nich dále obsahuje jednotlivé kroky, které na sebe navazují.

**Obr. 2.6** Metodika získávání dat



**Zdroj:** převzato z Grasseová (2013, s. 169).

Data podle zdroje rozdělujeme na **primární a sekundární**. Data primární označují údaje původní, shromážděné nově, za specifickým účelem a na míru požadovaného projektu či požadavkům zadavatele. Mezi výhody primárních dat patří jejich aktuálnost a konkrétnost, naopak nevýhodou je jejich časově náročnější a nákladnější pořízení. Data sekundární

představují již dříve shromážděné údaje, obvykle sloužící k jinému účelu, ale jsou stále veřejně zpřístupněna zdarma nebo za poplatek. Sekundární data dále rozdělujeme na data interní vyskytující se uvnitř podniku a data externí, pramenící z externích zdrojů. Tato externí data dále členíme na data dostupná a nedostupná, kdy data nedostupná představují data tajná, určená pouze pro stanovený okruh uživatelů. Výhodou veškerých sekundárních dat oproti datům primárním je jejich levnější sběr a kratší čas nutný k jejich shromáždění. Mezi nevýhody patří jejich možná nepřesnost, neaktuálnost a neúplnost, často jejich metodika sběru není známá anebo se liší od našich požadavků, a tudíž celkově data nemusí zcela odpovídat potřebám projektu či zadavatele (Grasseová, 2013).

Základní metodou sběru dat pro rozbor financování sportovního klubu bude osobní rozhovor. **Osobní rozhovor** neboli interview patří společně s pozorováním, asociačními a projektivními technikami anebo s výzkumem pomocí případové studie mezi kvalitativní metody sběru dat. Moderovaný rozhovor probíhá s jednou a maximálně třemi osobami a je prováděn za určitým cílem. Skládá se z přípravné a úvodní části, vzestupu a upevnění kontaktu, jádra, závěru a ukončení interview. Tato nejobtížnější a zároveň nejvhodnější metoda sběru kvalitativních dat může mít podobu strukturovaného, polostrukturovaného a nestrukturovaného interview. Strukturovaný rozhovor je charakterizován pevně daným složením. U polostrukturovaného rozhovoru se držíme jeho hlavního jádra, ale pořadí a styl, včetně pokládání doplňujících otázek se může měnit. Nestrukturovaný interview nemá dopředu propracovanou strukturu a moderátor se drží pouze hlavního tématu.

Mezi další základní varianty osobního rozhovoru, patří individuální hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, vícenásobné interview a telefonní interview. Každý rozhovor je spojen s metodou pozorování, při které jsou sledovány neverbální projevy dotazovaných (Grasseová, 2013).

## **2.2.2 Analýza finančních ukazatelů**

### **Absolutní ukazatele**

Absolutní ukazatele patří mezi deterministické metody finanční analýzy a zahrnují analýzu vývojových trendů - horizontální analýzu a analýzu struktury - vertikální analýzu. Obě analýzy jsou základem rozboru účetních výkazů a slouží k počáteční orientaci v hospodaření daného podniku (Dluhošová, 2010).

**Horizontální analýza** neboli analýza vývojových trendů je určena k posuzování vývoje hodnot, průběhu změn a odhadů dlouhodobých trendů zkoumané veličiny v čase. Posuzovanou veličinou mohou být tržby, náklady, zisk či CF např. z provozní činnosti a další, které ovšem musí být adekvátně posuzovány se změnami a vývojem ekonomického prostředí. K horizontální analýze absolutních ukazatelů se využívá řetězových a bazických indexů, které interpretují změny absolutní a relativní podle vzorců:

$$\text{absolutní změna} = U_t - U_{t-1} = \Delta U_t, \quad (2.1)$$

$$\text{relativní změna} = \frac{U_t - U_{t-1}}{U_{t-1}} = \frac{\Delta U_t}{U_{t-1}}, \quad (2.2)$$

kde  $U_t$  je hodnota zkoumaného ukazatele,  $t$  je běžný rok,  $t - 1$  je rok předchozí.

**Vertikální analýza** čili analýza struktury anebo procentní analýza komponent, je určena k výpočtu a porovnání podílu jednotlivých položek ve zvoleném absolutním ukazateli a zahrnuje také vývoj struktury v čase. Její uplatnění slouží zejména při analýze majetkové a kapitálové struktury podniku, dále při rozboru tržeb, zisku anebo nákladů. Vypočítá se podle obecného vzorce:

$$\text{podíl na celku} = \frac{U_i}{\sum U_i}, \quad (2.3)$$

kde  $U_i$  je hodnota dílčího ukazatele,  $\sum U_i$  je velikost absolutního ukazatele (Dluhošová, 2010).

### **Poměrové ukazatele – ukazatele likvidity**

Poměrové ukazatele jsou jedním z prostředků rozboru finančního stavu podniku. Pro analýzu financování sportovního klubu jsou použity ukazatele likvidity. Likvidita neboli platební schopnost firmy znamená splácet závazky v požadované výši a čase a získávat k tomu potřebné finanční prostředky na úhradu těchto závazků. Mezi hlavní ukazatele likvidity patří celková, pohotová a okamžitá likvidita.

**Ukazatel celkové likvidity** hodnotí podíl objemu oběžných aktiv s objemem krátkodobých závazků – vypočítá se tedy podle vztahu:

$$\text{celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.4)$$

Je žádoucí, aby jeho hodnota bylo v rozmezí od 1,5 do 2,5 a aby podnik své krátkodobé závazky hradil z těch zdrojů, které má pro tento účel vymezené. Mezi nevýhody tohoto ukazatele patří nedodržení hlavní podmínky, že všechna oběžná aktiva budou přeměněna



v peníze, dále nezohledněné uspořádání oběžných aktiv a krátkodobých závazků z hlediska jejich likvidity a splatnosti a ovlivnění ukazatele metodami ocenění zásob.

**Ukazatel pohotové likvidity** poměřuje podíl pohledávek a krátkodobého finančního majetku, tedy pohotových prostředků vzhledem k podílu krátkodobých závazků. Je dán vztahem:

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

a jeho hodnota by měla být v rozmezí od 1,0 do 1,5. Trendem tohoto ukazatele je jeho růst, jelikož značí finanční zlepšení podniku.

**Ukazatel okamžité (pokladní) likvidity** je vyjádřením podílu prostředků s největší likviditou, tedy zejména peněz v hotovosti, na účtech, peněžních šeků atd. k podílu krátkodobých závazků, podle vztahu:

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.6)$$

Tento ukazatel je relativně nestabilní. Hodnotný je pak z hlediska krátkodobého (Dluhošová, 2010).

### 2.2.3 Analýza cash flow

Jedním z hlavních cílů podnikání je tvorba zisku, tedy zhodnocení vloženého kapitálu. Manažeři ovšem nesledují pouze tento dlouhodobý úkol, ale musí také zajistit, aby podnik byl schopný placení v každém okamžiku, kdy bude potřeba, tedy sledují i cíl krátkodobý. Zajištění těchto peněz, tj. toků peněžních prostředků nazýváme cash flow (peněžní tok). Jedná se o rozdíl mezi skutečnými peněžními příjmy a skutečnými peněžními výdaji. Cash flow tvoří skutečné peníze, zisk je účetní veličinou (Synek, 2015).

Dle Vorbová (1997, s. 46) přehled o peněžních tocích odpovídá na tyto otázky:

- „Kolik peněžních prostředků měla účetní jednotka na počátku sledovaného období?
- Jaká byla tvorba peněžních prostředků podle jednotlivých činností?
- Jaké bylo užití peněžních prostředků podle jednotlivých činností?
- Kolik peněžních prostředků má účetní jednotka k dispozici na konci období?
- Jaký je celkový peněžní tok za sledované období? “

## Metodika zjišťování cash flow

Základním prostředkem pro zjištění a analýzu cash flow je výkaz cash flow. Jeho smyslem je objasnit změny peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů za účetní období. Rozlišujeme dvě metody sestavování CF, metodu přímou a nepřímou.

Cash flow **přímou metodou** vypočteme po sečtení veškerých skutečných příjmů a skutečných výdajů. Rozdílem mezi příjmy a výdaji vzniká CF.

Výpočet CF **nepřímou metodou** je vhodnější pro a přehlednější pro analytické účely organizace. Dle Dluhošová (2010, s. 60) je stanoven jako „*součet čistého zisku po zdanění a odpisů za dané období a přírůstku (úbytků) příslušných položek aktiv a pasiv oproti počátečnímu stavu*“. Zjednodušený způsob výpočtu CF nepřímou metodou je znázorněn v příloze 2 Tab. 3.

Současně obě metody rozlišují mezi provozní, investiční a finanční oblasti činnosti podniku. **Provozní činností** se rozumí výroba a prodej výrobků a služeb, tedy základ této činnosti tvoří zisk z výroby a odbytu podniku. Tato oblast například zahrnuje výsledky provozní činnosti, změny pohledávek a závazků, změny zásob atd. **Investiční činnost** zahrnuje změny dlouhodobého majetku a jeho zdrojů (poskytování úvěrů a půjček) a do **finanční činnosti** spadají všechny finanční transakce jako např. splátky dluhů, placení dividend či požití úvěru a půjček. Výsledky obou metod jsou shodné (Synek 2015). Dle Dluhošová (2010, s. 61) lze zjednodušená podoba CF vyjádřit jako:

<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>
+ CF z provozní činnosti
+ CF z investiční činnosti
+ CF z finanční činnosti
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>

Obecný příklad, jak výpočet cash flow ve sportovním klubu může dle Topinka (2007) vypadat, je uveden v příloze 4.

### 2.2.4 Harmonogram postupu zpracování

Tabulka Tab. 2.4 znázorňuje jednotlivé kroky postupu při přípravě, sběru dat, analýze a realizace dílčích návrhů a doporučení během rozboru financování sportovního klubu.

**Tab. 2.4** Harmonogram postupu zpracování

Činnost	Termín zpracování					
	Říjen 2015	Prosinec 2015	Únor 2016	Duben 2016	Květen 2016	Červen 2016
Výběr tématu	✓					
Definování cílů		✓				
Sběr poznatků z financování SK			✓			
Rozhovor s manažerem klubu				✓	✓	
Sběr dat				✓		
Analýza vybraných informací					✓	
Vlastní analýza financování						✓
Návrhy a doporučení						✓

**Zdroj:** vlastní zpracování.

### **3 Popis současného stavu a rozbor financování sportovního klubu**

Tato část práce je zaměřena především na představení sportovního klubu, ve kterém je zpracovávána analýza jeho financování a dále na samotný rozbor hospodaření klubu. V této kapitole je rovněž zpracováno porovnání vybraných populárních sportů v ČR podle jejich členských základů, seznámení s florballem jako halovým sportem, s jeho historií, postavením a vnímáním v ČR. Konkrétní florbalový klub je představen z hlediska jeho historie, organizační struktury, zázemí, marketingu a struktury jednotlivých týmů. V podkapitole analýzy financování klubu jsou za posledních 5 let vyčísleny jeho příjmy a výdaje, dále celkové hospodaření klubu a vypočteny ukazatele finanční likvidity podniku.

#### **3.1 Členské základny vybraných sportů v ČR**

Stejně jako v mnoha zemích nejen Evropy, ale i celého světa, je také u nás fotbal momentálně nejpopulárnějším sportem. Tuto popularitu podporují zejména nenáročné požadavky na sportovní vybavení, kdy zvláště mladším hráčům stačí ke hře několik párů kopaček a fotbalový míč, a také možnost zahrát si fotbal téměř kdekoliv. K dalším důvodům popularity tohoto sportu patří velké úspěchy našich fotbalistů a fotbalových klubů. To vše přispívá k tomu, že členská základna ve fotbale je téměř 10x větší než např. základna u ledního hokeje.

V posledních letech značný rozvoj v popularitě a počtu členů zaznamenává také florbal. Jde o mladý sport, který ale již před dvěma roky z hlediska velikosti členské základny předběhl hokej. Výrazný vliv na tento velký vzestup florbalu má poměrná jednoduchost tohoto sportu a také nenáročné ekonomické požadavky, které jsou oproti hokeji mnohem nižší.

Zjednodušené srovnání vybraných sportů v ČR během čtyřletého vývoje, tedy v letech 2011 – 2014, zobrazuje tabulka Tab. 3.1 a graf Graf 3.1. V tabulce i grafu jsou do kategorie mládeže zařazeni ti dorostenci, dorostenky, žáci a žačky, kteří v průběhu sledovaného roku nedosáhli 19 let věku. Tabulka Tab. 3.2 následně vyčísluje celkový počet členů, z toho počet mužů, žen a mládeže ve všech sportech registrovaných v ČUS a také celkový počet TJ/SK (tělovýchovných jednot, sportovních klubů) v letech 2011-2014.

**Tab. 3.1** Členská základna podle sportovního odvětví v letech 2011 – 2014

Sportovní odvětví	Počet členů			
	2011	2012	2013	2014
<b>Atletika</b>	36 147	38 397	34 483	59 030
<i>Z toho mládež</i>	19 200	20 925	19 446	27 519
<b>Florbal</b>	72 982	74 490	73 781	74 049
<i>Z toho mládež</i>	27 940	27 983	27 275	29 719
<b>Fotbal</b>	538 762	506 755	459 035	427 112
<i>Z toho mládež</i>	139 635	123 116	107 825	101 110
<b>Lední hokej</b>	58 679	55 576	90 026	47 069
<i>Z toho mládež</i>	19 375	17 842	23 192	15 050
<b>Volejbal</b>	50 153	49 184	47 202	44 991
<i>Z toho mládež</i>	13 180	13 038	12 838	13 073

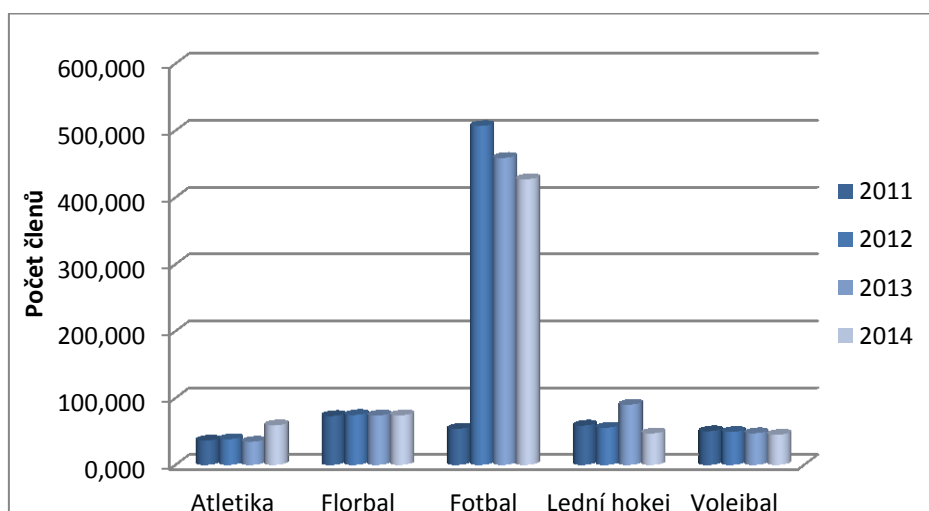
**Zdroj:** vlastní zpracování dle ročenek ČUS (2011-2014).

**Tab. 3.2** Členská základna dle jednotlivých kategorií a celkový počet TJ/SK (2011 – 2014)

	2011	2012	2013	2014
<b>Počet členů</b>	1 493 046	1 428 506	1 297 898	1 205 746
<i>Z toho muži</i>	814 000	787 121	718 302	660 515
<i>Z toho ženy</i>	275 583	265 201	241 092	219 346
<i>Z toho mládež</i>	403 463	376 184	338 504	325 885
<b>TJ/SK</b>	9 164	9 029	8 731	8 240

**Zdroj:** vlastní zpracování dle ročenek ČUS (2011-2014).

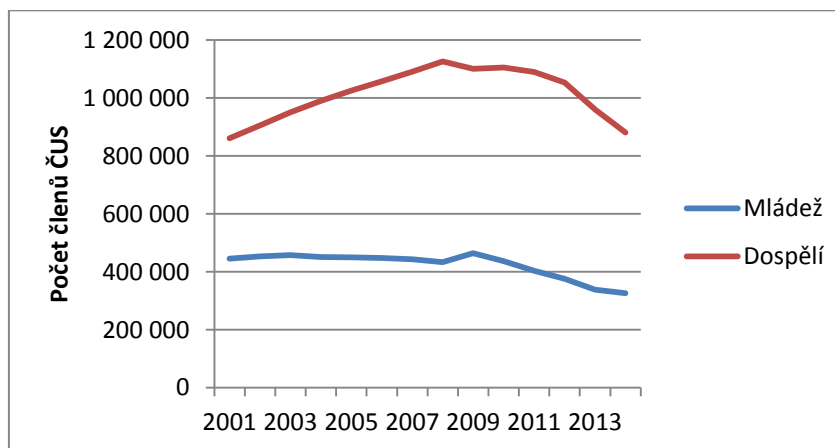
**Graf 3.1** Členská základna vybraných sportovních odvětví v letech 2011 – 2014



**Zdroj:** vlastní zpracování dle ročenek ČUS (2011 – 2014).

Z grafu Graf 3.2 lze vysledovat vývoj počtů celkových členů a počet zástupců mládeže, registrovaných v rámci ČUS. Během sedmi let, tedy od roku 2001 do roku 2008, zaznamenává ČUS pozvolný nárůst a to celkově až o přibližně 266 000 členů. Počet zástupců mládeže je nejvyšší v roce 2009 (463 540 členů). Od tohoto roku dochází k celkovému úbytku členů a to zejména v letech 2012 až 2014, kdy počet sportovců poklesl o přibližně 172 000.

**Graf 3.2** Vývoj členů evidovaných v ČUS v letech 2001 – 2014



**Zdroj:** vlastní zpracování dle Ročenka ČUS, 2014.

### 3.2 Florbal v ČR

Florbal v ČR představuje nejdynamičtější se rozvíjející kolektivní sport pro každého sportovce bez rozdílu věku a pohlaví. Tento finančně i časově nenáročný sport roste na atraktivitě i díky jednoduchým pravidlům a rychlému učení se jeho hře. Florbal je rovněž přitažlivým sportem pro diváky, kteří často očekávají velké množství rychlých akcí, vstřelených branek, mnohdy dochází k nepředvídatelnému hernímu průběhu a s tím související časté změně skóre.

Florbal je halovým sportem. Na hřišti o rozměru 40x20 metrů vymezeném nízkými mantinely proti sobě hrají dva týmy po 5+1 hráčích. Všichni hráči s výjimkou brankářů jsou vybaveni hokejkami (florbalkami) a cílem celého týmu je nastřílet pomocí děrovaného míčku víc gólů než soupeř. K tomu je určená základní hrací doba o délce 3x20 minut čistého času (může být i méně, záleží na kategorii), případně následné prodloužení či nájezdy. Celé hře dohlížejí dva rozhodčí. Rozhodčí a celá florbalová unie dbají na důsledném dodržování pravidel a principů fair-play, proto na florbal nepadla vlna negativních jevů známá z jiných kolektivních sportů (Kysel, 2010).

Florbal se vyvinul z amerického floorhockey, jež vznikl v USA v roce 1958, kdy dělníci v továrně na plasty vyrobili první plastové hokejky a míčky. O 10 let později, v roce 1968, se florbal dostal do Skandinávie, konkrétně do Švédska, kde se díky nadšeným hráčům do hokeje dočkal masového rozkvětu. Po rozšíření po celé Skandinávii, kde má florbal stále výsadní postavení, se tento sport dostal do dalších evropských zemí. V roce 2016 (k 4. 1.) má mezinárodní florbalová federace, sídlící v Helsinkách, již 59 členských zemí (www.iff.cz, 2016).

**Česká republika** přišla do kontaktu s florbalem již v roce 1984, kdy si čeští vysokoškoláci na výměnném pobytu ve Finsku tento sport oblíbili a darem obdrželi 12 hokejek s míčky. Po dalších zlomových okamžicích se florbal v ČR dočkal rozmachu až v roce 1992, ve kterém byla také založena Česká florbalová unie (ČFbU). Česká republika je po Švédsku, Finsku a Švýcarsku nejvyspělejší florbalovou zemí, co se týče kvality soutěží a výsledků reprezentačních týmů. Od roku 1996 se koná pravidelné mistrovství světa (MS), kterého se v sudé roky účastní muži a v roky liché ženy. Od roku 1993 je také velkou pravidelnou akcí konanou v Praze mezinárodní letní turnaj Czech Open, kterého se účastní přes 200 týmů. V tomto sportu se také nezapomíná na handicapované, kteří soutěží ve svých ligách, ale také na mezinárodní úrovni (Kysel, 2010).

Tabulka Tab. 3.3 vyčísľuje rekordní návštěvnost florbalového utkání, ligového florbalového utkání a rekordní sledovanost florbalu v České televizi.

**Tab. 3.3** Rekordní počty diváků florbalu

<b>Rekordní událost</b>	<b>Místo</b>	<b>Typ utkání</b>	<b>Počet diváků</b>
<b>Rekordní návštěva na utkání</b>	Praha	Mistrovství světa 2008	14 208
<b>Rekordní návštěva na ligovém utkání</b>	Praha	Superfinále 2015	11 073
<b>Rekordní sledovanost utkání v České televizi</b>	Göteborg	Mistrovství světa 2014 (ČR-Švýcarsko)	680 000

**Zdroj:** zpracováno dle webové stránky www.ceskyflorbal.cz, 2016.

## Organizační struktura českého florbalu

Nejvyšším orgánem českého florbalu je **valná hromada**. V období mezi valnou hromadou plní funkci nejvyššího orgánu **výkonný výbor**, jež zejména vykonává povinnosti udělené mu valnou hromadou. Mezi jeho další úkoly, které podporují činnosti ČFbU, patří řízení soutěží, vedení české reprezentace, udržování vnitřních a mezinárodních vztahů, zpracovávání, změny a doplňky předpisů a norem a také provádí dozor nad prací ostatních orgánů struktury českého florbalu, vyjma zasahování do pravomoci arbitrážní, odvolací a revizní komise. Výkonný výbor je reprezentován prezidentem, viceprezidentem a dalšími 7 členy, jejichž funkční období trvá 2 roky (pro současný výkonný výbor trvá do června 2016).

Mezi **odborné orgány** výkonného výboru ČFbU patří Komise elitních soutěží, Komise mládeže a metodiky, Ekonomická komise, Komise rozhodčích a delegátů, Komise marketingu a komunikace, Komise reprezentace, Komise rozvoje regionů a Ligová komise. Hlavním posláním těchto odborných orgánů je správa a řízení oblastí, za kterou nesou zodpovědnost.

Kontrolu plnění stanov, směrnic, závazných právních předpisů plní **Odvolací a revizní komise**. Řešení disciplinárních přestupků v českém florbalu je úkolem **Disciplinární komise**, zatímco za vyjednávání sporů je zodpovědná **Arbitrážní komise**. Generální sekretariát českého florbalu sídlí v Praze.

Jednotlivé orgány organizační struktury českého florbalu a vztahy mezi nimi jsou znázorněny v příloze 5.

### 3.3 Představení sportovního klubu

Konkrétním sportovním klubem, ve kterém bude provedena analýza jeho financování, je ostravský extraligový florbalový klub 1. SC Vítkovice Oxdog.

#### 3.3.1 Historie klubu

Florbalový klub 1. SC Vítkovice Oxdog byl založen roku 1992 pod názvem 1. SC Ostrava. Číslovka 1, která se jako jediná během vývoje názvu klubu nemění, vyjadřuje první florbalový klub založený na území celé Moravy. Založení klubu se připisuje partě ostravským dlouholetým kamarádům, ze kterých se později stali vítkovické legendy. Jmenovitě se jedná o útočníky Marcela Pudicha, Daniela Foltu a Tomáše Matiníka, obránce Tomáše Matlenga a Daniela Martiníka anebo gólmana Daniela Grečmala. Ti již od mala trávili čas hraním jakéhokoliv druhu sportu a po odsouhlasení založit nový florbalový klub přišli této hře



na chuť tak, že již za dva měsíce se účastnili prvního turnaje, kde se z dvanácti týmů umístili na pátém místě. Další úspěchy přišli o rok později, kdy na dalším turnaji obsadili již medailové třetí místo a zároveň se kvalifikovali do první oficiální české ligy. Po těchto úspěších přicházejí také sponzoři, kteří klubu napomáhali dosahovat přední příčky jak v ligové soutěži, tak v mezinárodním turnaji Czech Open.

Za Vítkovice můžeme tento klub nazývat od roku 1994, kdy došlo k zapojení do klubu SSK Vítkovice (Sportovní sdružení klubů Vítkovice). 1. SC Ostrava byl tedy přejmenován na 1. SC SSK Vítkovice. Další změna názvu přichází po 14 letech, tedy v roce 2008, kdy s novým sponzorem firmou WOOW klub dostává název 1. SC WOOW Vítkovice. Poslední změna názvu klubu proběhla v roce 2014, odkdy klub nese současné jméno 1. SC Vítkovice Oxdog.

### 3.3.2 Organizační struktura klubu

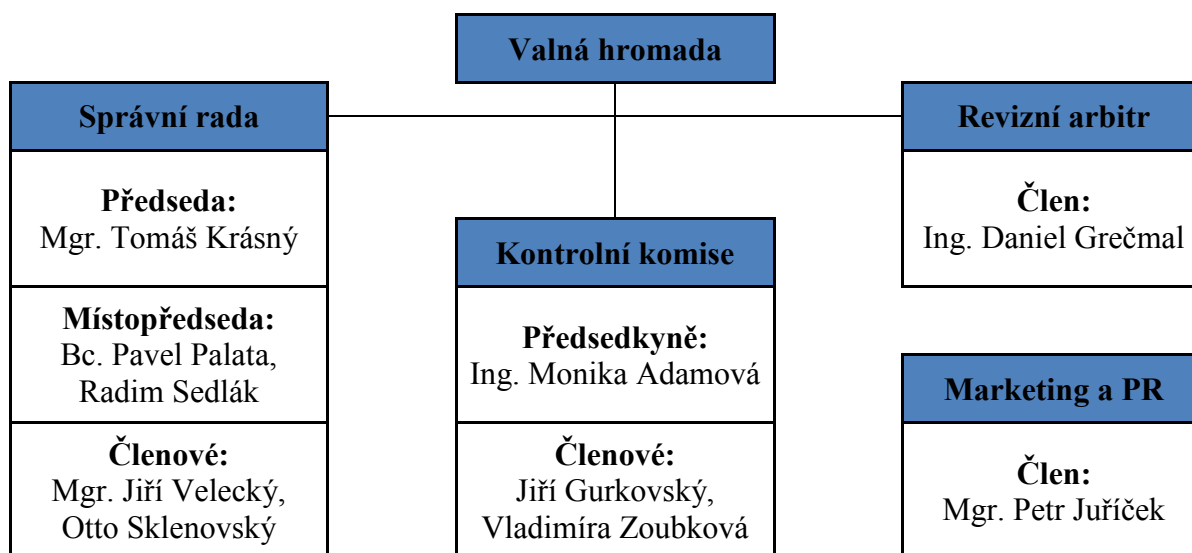
**Právní formou** 1. SC Vítkovice Oxdog, sídlící na ulici Řecká 1473/1 v Ostravě-Porubě, je zapsaný spolek (z. s. ), který je zapsán do spolkového rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě dne 25. března 2015. Účelem vedení 1. SC Vítkovice z. s. je „propagace, organizace a řízení sportovního a tělovýchovného procesu, zejména ve smyslu florbalu, a to především formou účasti v ligových soutěžích ČFBU a výchovou mládeže“ (Úplný výpis ze spolkového rejstříku, 2016).

**Nejvyšší orgán** představuje valná hromada. Výkonným orgánem klubu je správní rada, která je reprezentována celkem pěti členy a to předsedou, místopředsedou a ostatními členy správní rady. Jejich úkolem je řídit a organizovat činnosti klubu. Fakultativní orgán je zastoupen kontrolním a dozorčím orgánem, tedy kontrolní komisí, která je složena z předsedy a dvou členů. Za disciplinární řízení, přestupky a řešení sporů či konfliktů je zodpovědný člen revizního arbitru. Hierarchii a jmenovité zastoupení jednotlivých orgánů organizační struktury zobrazuje obrázek Obr. 3.1.

Mezi další **nezbytné funkce** k zabezpečení chodu sportovního klubu patří hlavní pořadatelé soutěží a turnajů, které zastupuje Romana Haunerová a Ondřej Miklas. Za správu webu a fungování sociálních médií je zodpovědný Martin Maceček, Michal Dannhofer, Roman Sladký a Vladimíra Zoubková. Nezbytnou součástí klubu zastupují trenéři, mezi které v kategorii muži-A patří Jan Vavrečka, Petr Šmerda a Pavel Brus. Kategorii ženy-A trénují pánové Jiří Velecký, Dušan Dudešek a Jaromír Veselý a mezi další trenéry všech ostatních kategorií patří: Monika Adamová, Jiří Barnam, Martin Bura, Miroslav Filip, Petr Gajda,

Radim Galia, Jiří Gurkovský, David Hora, Petra Mandátová, Tomáš Martiník, Tomáš Matlenga, Ondřej Miklas, Roman Minárik, Tomáš Mitura, Jiří Mojžíšek, Pavel Němec, Radim a Jan Sedlákoví, Otto Sklenovský, Jan Šebesta, Petr Šubert, Petr Tomeček, Tomáš Veltšmíd, Jiří Zerzoň a Vladimíra Zoubková.

**Obr. 3.1** Organizační struktura 1. SC Vítkovice z. s.



**Zdroj:** vlastní zpracování dle interních materiálů klubu.

### 3.3.3 Zázemí

Domácí halou všech kategorií florbalových Vítkovic je **Sportovní centrum Dubina** (vyobrazena na obrázku Obr. 3.2), nacházející se na ulici Horní 287/81 v Ostravě-Dubině. Majitelem tohoto moderního sportovního komplexu je Úřad městského obvodu Ostrava-Jih a jeho provozovatelem je firma FMIB, s.r.o., jež se zabývá návrhy, realizací a servisem projektů v odvětví slaboproudých systémů (www.fmib.cz, 2016). Sportovní centrum Dubina není využíváno pouze k florbalu, ale je zde možné si zahrát také badminton, stolní tenis, basketbal, futsal, házenou, nohejbal, volejbal či tenis a to během provozní doby od 6:00 do 22:00 hodin. Součástí sportovního centra je také sport bar s posezením a možným výhledem na hrací plochu, určený zejména k rychlému občerstvení (www.scdubina.cz, 2016).

Sportovní centrum Dubině je dosti přitažlivým místem i pro sponzory. Inzerce v této hale je cenově velmi přijatelná, umístěná na dobře viditelných a poutavých místech. Vysoká návštěvnost fanoušků a častý televizní přenos utkání patří mezi další pozitiva, která zviditelňují sponzory.

**Obr. 3.2** Sportovní centrum Dubina



**Zdroj:** převzato z webové stránky [www.noncore.cz](http://www.noncore.cz), 2016.

Hala disponuje kapacitou 500 míst na hlavní tribuně, ale během zápasů lze kapacitu rozšířit o dalších 166 míst. Oficiální kapacita hlediště dle ČFbU je tedy 666 míst, přičemž neoficiálně hala pojme až 1 200 diváků.

Sportovní centrum Dubina je využíváno vítkovickými hráči každodenně a to jak na tréninky, tak na extraligová a ligová utkání. Jak uvedl pan Bc. Pavel Palata, spolupráce mezi vedením sportovního centra a vedením florbalového klubu je vynikající, při rozvrhování jak tréninkových, tak i zápasových činností mají vítkovičtí vždy přednost a jejím požadavkům je vyhověno.

Mezi další **tréninkové prostory**, kde svou výkonnost vylepšují jednotlivé vítkovické kategorie, patří Sportovní hala Ostrava-Přívoz (Sareza), Střední škola technická a dopravní v Ostravě-Vítkovicích, TJ Varenská, Středisko volného času Ostrčilova a Střední škola prof. Zdeňka Matějčka v Ostravě-Porubě. Do sezóny 2010/2011, kdy extraliga znala své vítěze po třech vítězných finálových utkání, klub pro tyto účely využíval také zimní stadion v Ostravě-Porubě. Rekordní počet diváků na zimním stadionu padl v sezóně 2008/2009, kdy páté finálové utkání mezi Tatranem Střešovice a 1. SC WOOW Vítkovice dne 18. 4. 2009 navštívilo 2 826 fanoušků. Z důvodu vysokého nájmu zimního stadionu se již veškerá vyřazovací utkání odehrávají pouze ve Sportovním centru Dubina. Jelikož například v této sezóně 2015/2016 se několika stovkám diváků nedostalo možnosti sledovat, podporovat a fandit A-týmu mužů v rozhodujících zápasech play-off, klub proto do příští sezóny zvažuje pro tyto případy navázat spolupráci s atletickou halou v Ostravě-Vítkovicích.

### 3.3.4 Týmy, soutěže, úspěchy

V letošním roce, tedy v sezóně 2015/2016, 1. SC Vítkovice Oxdog reprezentuje 21 družstev, která se účastní jak nejvyšších celorepublikových ligových soutěží, tak i krajských lig a přeborů. Konkrétní týmy a jejich účast v ligové soutěži zaznamenává tabulka Tab. 3.4.

Největší pozornost v klubu je věnována samozřejmě A-týmům mužů i žen, kteří nejen v extralize obsazují ty nejvyšší příčky. Mezi další soutěže, kterých se tyto celky účastí, patří zejména Pohár České pojišťovny, Pohár Mistrů neboli Euro Floorbal Cup a letní turnaje Czech Open či Fat Pipe Cup.

**Extraliga** mužů se hraje od roku 1993. Až do roku 2005 nesla název 1. liga a dále střídá názvy podle hlavních titulárních sponzorů. Do sezóny 2011/12 se nejvyšší liga hrála pod názvem Fortuna Extraliga, do sezóny 2011/12 AutoCont extraliga a od sezóny 2015/16 je pojmenována jako Tipsport Superliga. V kategorii žen byla nejvyšší česká florbalová soutěž zahájena v roce 1994 a do sezóny 2005/06 se nazývala 1. liga žen. Od následující sezóny nese název extraliga žen až doposud. Vítkovičtí muži se stali mistry extraligy hned 6x a vítkovické ženy jsou současnými mistry ČR a celkově extraligu ovládly 3x. Jednotlivá medailová umístění českých extraligových týmů mužů a žen uvádí příloha 6.

**Pohár České pojišťovny** je pravidelnou soutěží od roku 2001. Odehrává se každoročně, vždy v průběhu sezóny. Vítkovičtí muži se v poháru stali historicky prvním zlatým týmem, tedy v roce 2001 a dále také brali zlato v roce 2011 a 2015. Vítkovické ženy ovládly pohár pouze jednou a to v roce 2014, kdy v prodloužení porazily Herbadent Praha 11 SJM. 3:2.

**Pohár Mistrů** neboli **Euro Floorball Cup** je turnaj, který si vždy na podzim zahraje celkem 6 klubů a to mistr z Česka, Švédska, Finska a Švýcarska, vicemistr ze současné pořádající země a vítěz minulého ročníku Poháru Mistrů. Vítkovičtí muži dosáhli největšího úspěchu v roce 2010, kdy došli až do finále, ve kterém podlehly švédskému klubu Storvreta 3:6. Historickým úspěchem nejen vítkovického klubu, ale celého českého ženského florbalu je stříbrná medaile A-týmu žen. Vítkovické ženy nestačily na švédské mistryně Djurgårdens a prohrály rozdílem 8 branek 2:10.

Největším světovým turnajem, který se koná od roku 1993 každoročně před začátkem sezóny, je letní turnaj **Czech Open**. V Praze poměřuje své síly hned několik desítek klubů z několika zemí ve všech kategoriích. Na turnaji Czech Open se A-tým vítkovických mužů dostal celkem 3x do finále a bral stříbro v letech 1996 (Pixbo IBK - 1. SC SSK Vítkovice 4:3), 1999 (1. SC SSK Vítkovice – Tatran Střešovice 5:6) a 2011 (1. SC WOOW Vítkovice – IBK Dalen 1:7). Nejlepším umístěním A-týmu žen je 3. místo v roce 2008, kdy ženy v boji o 3. místo porazily český TJ JM Chodov 2:1. Dále se ženy 2x podívaly do semifinále (1996, 2014) a 5x do čtvrtfinále (1995, 2007, 2009, 2013 a 2015).

Ostravský florbalový klub 1. SC Vítkovice Oxdog se může chlubit také **úspěchy v nižších mládežnických kategoriích**. Ze zlata se v lize nejednou radoval tým juniorů a dorostenců, v roce 2011 ovládly 1. ligu také juniorky.

Důvodem těchto úspěchů je fakt, že si klub zakládá na nadprůměrné a kvalitní **práci s mládežnickými celky**. Těm se snaží zajistit co nejlepší podmínky pro růst a výchovu prvotřídních florbalových hráčů a hráček. Klub podporuje mládežnické talenty již od útlého věku. Ty děti, které na základních školách natolik nadchne florbalový kroužek a florbal obecně jako sport, jsou odkázané na klub 1. SC Vítkovice a dostanou možnost se florbalu věnovat častěji, případně se účastnit ligových soutěží. Dalším pozitivním krokem práce s dětmi je například konání dětských tréninkových kempů v období jarních prázdnin, které jsou vedené formou příměstského tábora. Důležitým faktorem, který také napomáhá zlepšovat dovednosti florbalistů a florbalistek všech kategorií, je pravidelné vzdělávání a růst všech trenérů a vedoucích družstva v podobě odborných seminářů.

**Tab. 3.4** Družstva klubu 1. SC Vítkovice Oxdog v ligových soutěžích v sezóně 2015/2016

<b>Muži</b>	<b>Ligová soutěž</b>	<b>Ženy</b>	<b>Ligová soutěž</b>
A-tým	Tipsport Superliga	A-tým	Extraliga žen
Muži B Mustang	Moravskoslezská liga mužů	Ženy B	2. liga žen - skupina 7
Veteráni	Liga veteránů - skupina 7	Juniorky	1. liga juniorek
Veteráni B	Liga veteránů - skupina 7	Dorostenky	Liga dorostenek - skupina 7
Junioři	G2 liga juniorů	Starší žákyně	Liga starších žákyň - skupina 7
Dorostenci	1. liga dorostenců	Elévky	Liga elévek - skupina 7
Dorostenci B	Moravskoslezská liga dorostenců		
Starší žáci A	Moravskoslezská liga starších žáků	<b>Dívky a chlapci</b>	
Starší žáci B	Moravskoslezský přebor starších žáků	Přípravka Lvíčata	Moravskoslezská liga přípravek
Mladší žáci Tornádo	Moravskoslezská liga mladších žáků	Přípravka Tygřici	Moravskoslezská liga přípravek
Mladší žáci Hurikán	Moravskoslezská liga mladších žáků		
Elérové Aligátoři	Moravskoslezská liga elévů		
Elérové Draci	Moravskoslezská liga elévů		

**Zdroj:** vlastní zpracování dle webové stránky [www.ceskyflorbal.cz](http://www.ceskyflorbal.cz), 2016.

### 3.3.5 Marketing

Logo klubu znázorňuje obrázek Obr. 3.3. Inspirací je známá postavička Rytíře Vítka, která byla navržena jako symbol pro Vítkovické železářny.

**Obr. 3.3** Logo klubu



**Zdroj:** převzato z webové stránky [www.florbalvitkovice.cz](http://www.florbalvitkovice.cz), 2016.

**Public relations** je pro klub důležitým a hojně využívaným nástrojem. Oficiální webová stránka klubu [www.florbalvitkovice.cz](http://www.florbalvitkovice.cz) je velmi přehledně zpracovaná, graficky upravená, a téměř denně aktualizovaná, plná informací a statistik o všech kategoriích, soutěžích a turnajů, jednotlivých hráčů a hráček, dále obsahující fotografie a reportáže a to vše jak ze současné sezóny, tak ze sezón minulých. Dalším komunikačním nástrojem je téměř denně aktualizovaná facebooková stránka klubu, ze které se uživatel nejrychleji dozví informace o probíhajících zápasech, jejich výsledky a fotografie k nim. K 31. 5. 2016 má facebookový profil Vítkovic 6 047 fanoušků. Florbal Vítkovice je šířen také skrz internetový server YouTube, kde lze shlédnout např. sestřihy zápasů, postřehy hráčů či trenérů anebo pohled na celou uplynulou sezónu. Veškeré fotografie ze zápasů všech kategorií jsou dohledatelné na sociální síti Flickr.

Klub 1. SC Vítkovice Oxdog využívá pro svou propagaci také různých druhů **reklam**. Novinové inzerce o výsledcích zápasu zejména A-týmu mužů a žen, reportáží z nich a pozvánek na další utkání zprostředkovává periodikum Moravskoslezský deník. Webovou inzerci podává stránka [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz). Pozvánky na zápasy jsou vysílány také prostřednictvím rádií, konkrétně prostřednictvím Hitrádia Orion a Evropy 2. Během každého zápasu je rovněž k dispozici program k utkání s aktuálními výsledky, tabulkami z jednotlivých soutěží, soupiskou a pozvánkou na další zápasy. Reklama v podobě letáčků je využívána na školách na náborů nových florbalistů a florbalistek.

### **3.4 Rozbor financování sportovního klubu**

Tato kapitola vyčísluje příjmy a výdaje florbalového klubu 1. SC Vítkovice Oxdog, jenž jsou pro snadnější porovnání hodnoceny za sezónu jako celek, tedy za období od července do června následujícího roku. Finančním manažerem klubu, který je zodpovědný za veškeré finanční záležitosti, je pan Radim Sedlák.

### 3.4.1 Příjmy

Zdroje příjmů florbalového klubu 1. SC Vítkovice Oxdog plynou z následujících oblastí:

- dotace:
  - rozpočet statutárního města Ostravy,
  - rozpočet Moravskoslezského kraje,
  - odvody z loterií,
  - ČFbU,
  - MŠMT (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky),
- sponzoři a partneři klubu,
- členské příspěvky,
- vstupné.

#### Dotace

Největší podíl na příjmech klubu tvoří dotace, které klub na každý rok obdrží jak od města Ostravy, tak od Moravskoslezského kraje, České florbalové unie a od roku 2012 také z odvodů z loterií. Pro rok 2016 klub obdržel dotace také od MŠMT. Vyčíslení jednotlivých druhů dotací uvádí tabulka Tab. 3.5. Z grafu Graf 3.3 lze vysledovat postupný nárůst celkových dotací od roku 2011 do roku 2016.

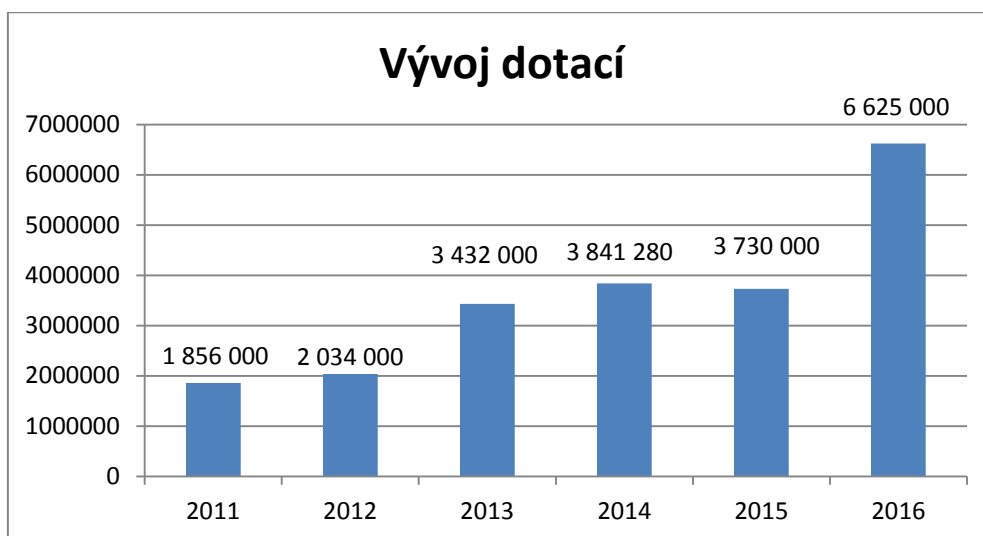
**Tab. 3.5** Struktura dotací klubu 1. SC Vítkovice Oxdog (v Kč)

Druhy dotací	Roky					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Rozpočet statutárního města Ostravy</b>	1 706 000	1 334 000	1 932 000	2 198 000	2 113 000	2 100 000
<i>Z toho pro vrcholový sport</i>	x	1 000 000	1 600 000	1 885 000	1 800 000	1 800 000
<i>Z toho pro tělovýchovu a sport</i>	x	334 000	332 000	313 000	313 000	300 000
<b>Rozpočet moravskoslezského kraje</b>	x	X	150 000	243 280	117 000	1 550 000
<b>Odvody z loterií</b>	x	500 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	2 300 000
<b>ČFbU</b>	150 000	200 000	350 000	400 000	500 000	500 000
<b>MŠMT</b>	x	X	x	x	x	175 000
<b>Celkem</b>	<b>1 856 000</b>	<b>2 034 000</b>	<b>3 432 000</b>	<b>3 841 280</b>	<b>3 730 000</b>	<b>6 625 000</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle interních materiálů klubu a statutárního města Ostravy.



**Graf 3.3** Vývoj celkových dotací 1. SC Vítkovice Oxdog 2011 – 2016



**Zdroj:** vlastní zpracování.

### Sponzoring

Klub 1. SC Vítkovice Oxdog je podporován mnoha partnery a sponzory, jejichž finanční příspěvky tvoří důležitou a výraznou část příjmů klubu. Sponzorující společnosti jsou poté za své dotace prezentovány zejména během domácích zápasů A-týmu mužů, žen a juniorů ve Sportovním centru Dubina. Partneři jsou zviditelněni například na závěsných reklamních plochách podél hřiště, na mantinelech či přímo na hrací ploše. Další výraznou prezentací sponzorů jsou nášivky a potisky na dresech florbalistů a florbalistek. Díky rostoucí popularizaci se florbal dostává téměř již pravidelně do denního tisku a zejména do přímých televizních přenosů či reportáží, což zaručuje značné zviditelnění sponzorů. Seznam sponzorů zveřejněných na webové stránce florbalového klubu je vyjmenován v příloze 7 celkové finanční příjmy klubu ze sponzoringu od sezóny 2011/12 do sezóny 2015/16 zobrazuje tabulka Tab. 3.6.

**Titulárním sponzorem** je společnost Oxdog. Ovšem po této strhující sezóně 2015/2016, kdy vítkovičtí muži z 5. místa po základní části Tipsport Superligy porazili ve čtvrtfinále v 7. zápase Tatran Omlux Střešovice, poté v semifinále opět v 7. zápase tým z Mladé Boleslavi a dostali se tak až do Superfinále, kde s Chodovem prohráli o jediný gól 5:4, a vítkovické ženy ovládly celou Extraligu žen a jsou tedy mistryňmi ČR, dostal klub hned několik nových nabídek. Vedení klubu vybralo takovou společnost, která nabídla nejlepší

podmínky a největší finanční obnos a již teď je jisté, že k 1. červenci 2016 dojde ke změně titulárního partnera a tudíž i ke změně názvu klubu.

**Tab. 3.6** Příjmy klubu od parterů a sponzorů (v Kč)

2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
550 000 Kč	600 000 Kč	950 000 Kč	1 050 000 Kč	1 200 000 Kč

**Zdroj:** vlastní zpracování dle interních materiálů klubu.

### Členské příspěvky

Nezanedbatelným a stálým příjmem klubu jsou členské příspěvky platících hráčů a hráček, které zachycuje tabulka Tab. 3.7. Neplatící kategorií jsou družstva A-týmu mužů i žen a děti trenérů. Ostatní členové klubu mají nastavené pololetní platby a to v následující výši:

- elévové, mladší a starší žáci, dorostenci, junioři, dorostenky, juniorky: 2 500 Kč;
- elévky, mladší a starší žákyně: 2 000 Kč;
- přípravka: 2 400 Kč;
- muži B, ženy B, veteráni: 1 800 Kč.

**Tab. 3.7** Počet členů klubu a příjmy z členských příspěvků (v Kč)

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Příjmy z členských příspěvků</b>	900 000 Kč	909 000 Kč	952 000 Kč	988 000 Kč	999 000 Kč
<b>Počet členů platících členské příspěvky</b>	317	320	335	348	352
<b>Počet členů celkem</b>	415	423	442	457	463

**Zdroj:** vlastní zpracování dle interních materiálů klubu.

### Vstupné

Část příjmu má klub také ze vstupenek na extraligová utkání A-týmu mužů a žen. Za vstup na základní část extraligy divák zaplatí 30 Kč na utkání mužů a v play off 50 Kč. Zápas žen v základní část je zdarma a v play off vstupné činí 30 Kč. Příjmy z prodeje vstupenek od sezóny 2011/12 do sezóny 2015/16 vyčísluje tabulka Tab. 3.8.

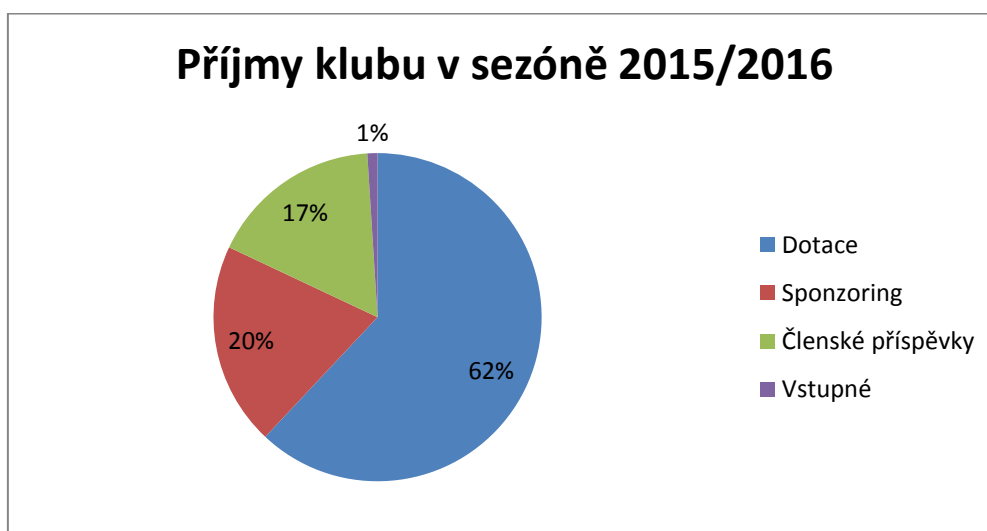
**Tab. 3.8** Příjmy klubu z prodeje vstupenek (v Kč)

2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
73 000 Kč	78 000 Kč	80 000 Kč	70 000 Kč	80 000 Kč

**Zdroj:** vlastní zpracování dle interních materiálů klubu.

Z grafu Graf 3.4 můžeme vyčíst podíl jednotlivých příjmů na celkových příjmech 1. SC Vítkovice Oxdog v sezóně 2015/2016. Jak lze vidět, suverénně největší podíl na příjmech klubu plyne z dotací, na kterých se podílí město Ostrava, Moravskoslezský kraj, Česká florbalová unie a odvody z loterií. Poměrně velký podíl představují i příjmy ze sponzoringu a členských příspěvků, kde obzvláště u sponzoringu by podíl na financování klubu mohl být i mnohem větší. Zanedbatelnou část příjmu klubu tvoří vstupné z domácích zápasů.

**Graf 3.4** Podíl jednotlivých příjmů na celkových příjmech v sezóně 2015/2016



**Zdroj:** vlastní zpracování.

### 3.4.2 Výdaje

Struktura a vyčíslení jednotlivých výdajů klubu zachycuje tabulka Tab. 3.9. Do výdajové položky platy spadá plat pro management klubu, externí účetní a pro jednotlivé trenéry. Trenéři jsou sice za svou činnost placeni, ale jedná se pouze o jejich vedlejší příjem. Do položky další výdaje klubu řadíme například nákupy hráčů, zařízení propagačního materiálů, zabezpečení a pořádání play-off, poštovné, telefony, internet atd.

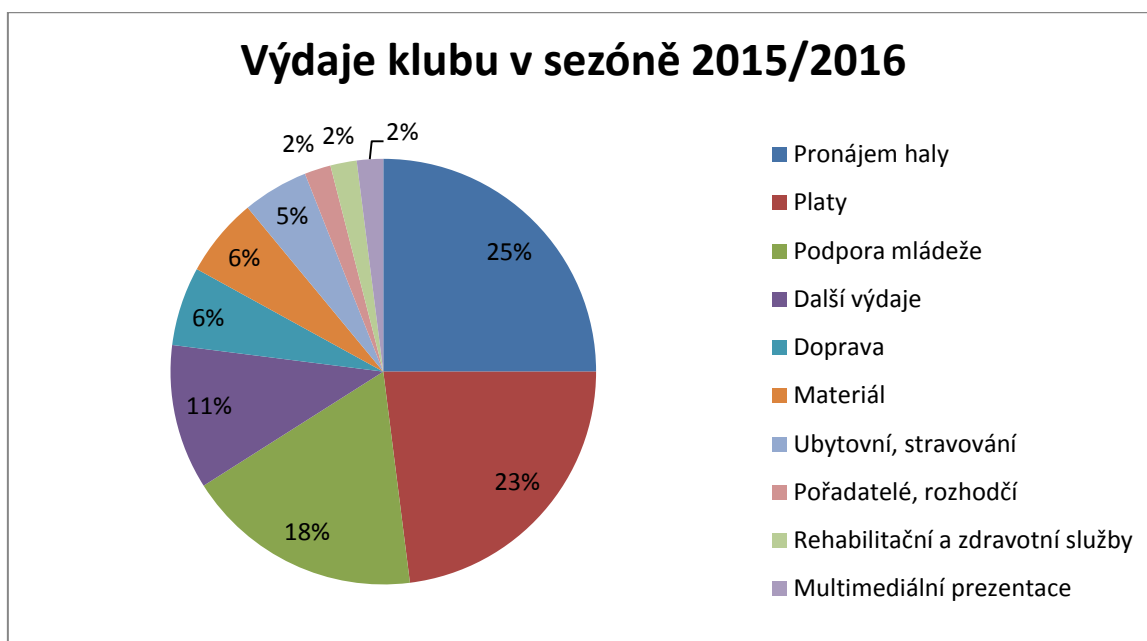
**Tab. 3.9** Struktura výdajů klubu 1. SC Vítkovice Oxdog (v Kč)

	Sezóna				
	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Pronájem haly</b>	900 000	1 050 000	1 150 000	1 300 000	1 400 000
<b>Doprava</b>	250 000	270 000	300 000	250 000	350 000
<b>Platy</b>	400 000	500 000	900 000	1 150 000	1 250 000
<b>Pořadatelé, rozhodčí</b>	100 000	125 000	130 000	115 000	130 000
<b>Ubytování, stravování</b>	200 000	250 000	250 000	225 000	250 000
<b>Rehabilitační a zdravotní služby</b>	50 000	75 000	85 000	85 000	90 000
<b>Materiál</b>	250 000	250 000	300 000	400 000	325 000
<b>Multimediální prezentace</b>	40 000	60 000	65 000	90 000	90 000
<b>Podpora mládeže</b>	250 000	300 000	750 000	1 150 000	1 000 000
<b>Další výdaje</b>	230 000	280 000	600 000	650 000	600 000
<b>Výdaje celkem</b>	2 670 000 Kč	3 160 000 Kč	4 530 000 Kč	5 415 000 Kč	5 485 000 Kč

**Zdroj:** vlastní zpracování dle interních materiálů klubu.

Graf 3.5 vystihuje podíl jednotlivých výdajů na celkových výdajích florbalového klubu 1. SC Vítkovice Oxdog v sezóně 2015/2016. Největší výdaje klub vynakládá na pronájem Sportovního centra Dubina a všech ostatních tréninkových prostorů a také na platy pro management a externí účetní klubu. Velkou výdajovou položkou je rovněž financování vítkovické mládeže, na čemž si klub zakládá.

**Graf 3.5** Podíl jednotlivých výdajů na celkových výdajích sezóny 2015/2016



**Zdroj:** vlastní zpracování.

### 3.4.3 Hospodaření klubu

Součty všech příjmů a výdajů florbalových Vítkovic od sezóny 2011/2012 do sezóny 2015/2016 udává tabulka Tab. 3.10. Odečtením výdajů od příjmů dostaneme cash flow, které je ve všech analyzovaných sezónách kladné a v řádu několika stovek tisíc Kč. V tabulce je také vyčísleno o kolik Kč a o kolik procent se cash flow zvýšilo či snížilo oproti předešlé sezóně. Je patrné, že k největšímu nárůstu cash flow došlo mezi sezónou 2012/13 a 2013/14 a to hlavně z důvodu velkého zvýšení příjmů z dotací od statutárního města Ostravy a odvodů z loterií. V následujícím období pak došlo naopak k největšímu poklesu, kdy se cash flow snížilo o celých 40%. Důvodem byl podstatně větší objem peněz vynaložený na platy zaměstnanců a také vyšší podpora mládeže.

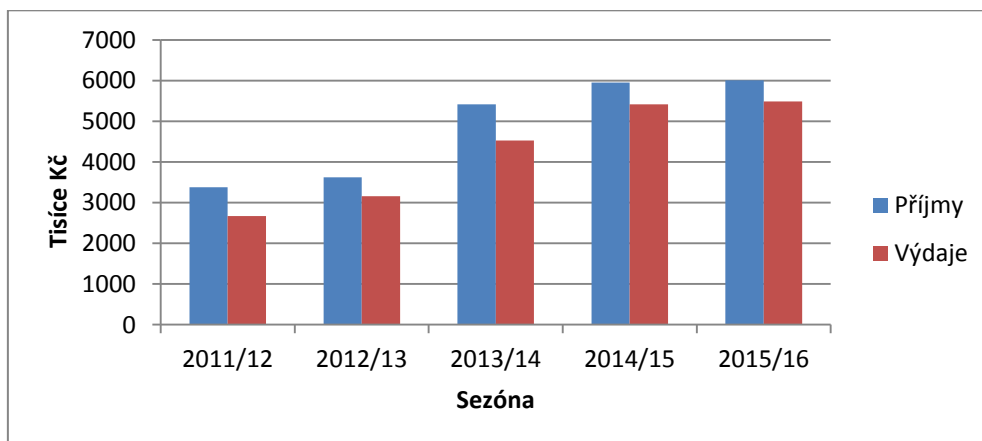
**Tab. 3.10** Hospodaření klubu 1. SC Vítkovice Oxdog (v Kč)

	Sezóna				
	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Příjmy</b>	3 379 000	3 621 000	5 414 000	5 949 280	6 009 000
<b>Výdaje</b>	2 670 000	3 160 000	4 530 000	5 415 000	5 485 000
<b>Cash flow</b>	+ 709 000	+ 461 000	+ 884 000	+ 534 280	+ 524 000
<b>Vývojový trend CF</b>		- 248 000	+ 423 000	- 349 720	- 10 280
<b>Procentuální změny CF</b>		↓ 35%	↑ 91%	↓ 40%	↓ 2%

**Zdroj:** vlastní zpracování.

Grafické zpracování vývoje celkových příjmů a výdajů v tisících Kč zobrazuje Graf 3.6. Od sezóny 2011/2012 do sezóny 2015/2016 dochází ke každoročnímu navýšení jak příjmů, tak i výdajů, přičemž nejvyšší skok nastal v sezóně 2013/2014 a to jak díky vyššímu příjmu dotací, tak i díky vyšším výdajům do podpory mládeže a platů managementu klubu. V každé sledované sezóně příjmy vždy převyšují výdaje.

**Graf 3.6** Vývoj příjmů a výdajů klubu v tisících Kč



**Zdroj:** vlastní zpracování.

#### 3.4.4 Finanční ukazatele likvidity

**Celková likvidita** hodnotí podíl objemu oběžných aktiv s objemem krátkodobých závazků. Optimální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Jak lze vidět v tabulce Tab. 3.11, hodnoty celkové likvidity u florbalového klubu 1. SC Vítkovice Oxdog se v tomto rozmezí pohybují. Je tedy zřejmé, že na své krátkodobé závazky klub využívá převážně oběžná aktiva. Nicméně varujícím by mohl být pokles této hodnoty v roce 2014, zvláště pokud by tento ukazatel klesal i nadále.

**Pohotová likvidita** poměruje podíl pohledávek a krátkodobého finančního majetku vzhledem k podílu krátkodobých závazků a doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozpětí 1,0 až 1,5. U popisovaného klubu je hodnota tohoto ukazatele naprosto totožná jako u celkové likvidity a to z důvodu absence zásob klubu. Vyšší hodnoty ukazatele pohotové likvidity v jednotlivých letech jsou zapříčiněny nižším objemem krátkodobých závazků.

Ukazatel **okamžité likvidity** podniku vyjadřuje podíl pohotových platebních prostředků vzhledem k podílu krátkodobých závazků. Je žádoucí, aby jeho hodnota byla v rozmezí 0,2 až 0,5. V letech 2012-2014 je hodnota ukazatele sportovního klubu mnohem vyšší než doporučená hodnota, což je zapříčiněno opět nízkým objemem krátkodobých závazků.

**Tab. 3.11** Ukazatele likvidity

	<b>Ukazatel celkové likvidity</b>	<b>Ukazatel pohotové likvidity</b>	<b>Ukazatel okamžité likvidity</b>
<b>2012</b>	2,57	2,57	1,91
<b>2013</b>	2,43	2,43	1,80
<b>2014</b>	1,79	1,79	1,32

**Zdroj:** vlastní zpracování dle interních materiálů klubu.

## 4 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou popsány návrhy a doporučení, které by mohly pro klub 1. SC Vítkovice Oxdog mít do budoucna příznivý vliv a které hledají další možnosti, jak zvýšit příjmy klubu, případně jak více posunout hranice sportu, který je stále velmi mladý a má potenciál konkurovat alespoň již profesionálním sportům typu volejbal nebo basketbal. Návrhy jsou nejprve popsány z obecného hlediska pro celé sportovní odvětví. Dále následují návrhy konkretizované již pro samotný klub. Zároveň jsou zde shrnuty výsledky z předchozí kapitoly 3.4 Rozbor financování sportovního klubu.

### 4.1 Konkrétní návrhy a doporučení

#### Příjmy z rozpočtu

Výraznou součástí příjmů florbalového klubu 1. SC Vítkovice Oxdog jsou příjmy z rozpočtu Moravskoslezského kraje a obecně z rozpočtu samostatných územních celků. Pro rok 2016 se příjmy z rozpočtu MS kraje výrazně zvýšily, a to převážně díky sestupu fotbalového klubu FC Baník Ostrava do 2. ligy, čímž se tyto dotace přemístily právě do Vítkovic.

Tato situace sice napomohla klubu k získání většího podílu prostředků, avšak ze sportovního hlediska nelze přát jiným sportovním týmům v Ostravě, aby své výsledky měly co nejhorší, naopak by si měly zajistit, aby dotace, které dostávají nyní, dostávali v budoucnu, i po očekávaném postupu FC Baník Ostrava zpátky do nejvyšší fotbalové soutěže.

Dalším faktorem ovlivňujícím velikosti příjmů z rozpočtů samostatných územních celků je orientace na podporu sportu, a to jak u kraje, tak u města. Výrazný vliv na tento faktor mohou mít volby, před kterými se téměř všechny politické strany ohánějí zvýšením příspěvků na sport. Kdo zvítězí ve volbách, ovšem nemůže klub ovlivnit, a tak nezbývá než věřit, že z voleb vzejdou kandidáti, kteří budou mít zájem podporovat fungování sportovních klubů. Jedinou možností je tedy vytvoření co nejužší spolupráce s městem, či krajem, ze které by se daly získat dodatečné finance.

Tyto příjmy z rozpočtu jsou ovšem problémem nejen v případě úplného omezení, ale vzhledem k rostoucím nákladům také i pouhého snížení těchto dotací. Zvláště pro klub jako



1. SC Vítkovice Oxdog, který má příjmy na těchto dotacích podstatně závislé. Jistější by tedy bylo např. majetkové vstoupení města do klubu, čímž by se zajistily pravidelné příspěvky a klub by se tedy nemusel tolik obávat snížení příjmů plynoucích z dotací města nebo kraje.

## **Sponzoring**

Z hlediska sponzorů mají Vítkovice domluvenou spolupráci s několika společnostmi, nicméně klubu by jistě pomohlo sehnání jednoho, dlouhodobějšího sponzora a partnera, který by měl výhradní místo jak na dresu, tak i na reklamních prostorách v hale, na webových stránkách atd. Vítkovice v poslední době vystřídaly několik hlavních sponzorů, žádný z nich ale nepřinesl klubu takovou částku, která by zvýšila možnosti klubu. Je otázkou, jestli větší firmy, které by se nebály investovat do klubů výraznější částky, nečekají na profesionalizaci florbalu jako sportu a tedy i následné větší propagaci firmy jako hlavního sponzora.

## **Vstupné, stadion**

Bodem, který jsou Vítkovice jako sportovní klub schopné ovlivnit, je příjem ze vstupného. Vstupné na základní část je momentálně nastaveno v částce 30 Kč. Oproti ostatním sportům, kterým by měl florbal minimálně konkurovat (basketbal, volejbal, házená), je tato cena nižší, tudíž by bylo nasnadě vstupné zvýšit.

Při zvýšení vstupného na 50 Kč by se při přibližné průměrně návštěvě 250 – 300 diváků zvýšily příjmy z jednoho zápasu o 5 – 6 tisíc korun. Otázkou samozřejmě je, jestli by toto zvýšení ceny vstupného nepřineslo výraznější pokles návštěvnosti.

Dalším problematickým bodem může být kapacita haly. V současné době je nereálné, aby se postavila pro Vítkovice florbalová hala, která by pak patřila klubu, případně hlavnímu sponzorovi haly. Proto Vítkovice využívají městskou halu na Dubině. Tato hala má sice kapacitu převyšující průměrné návštěvy domácích zápasů, nicméně spoustu těchto míst je buď ke stání, nebo s horším výhledem na plochu.

V případě návštěvy okolo 300 diváků je pak téměř nemožné najít 2 a více míst k sezení vedle sebe s výhledem na celou plochu. Tato místa k sezení jsou navíc obsazena již dlouhou dobu před začátkem zápasu a např. na zápasy play-off je potřeba dorazit alespoň 45 minut před utkáním, aby si fanoušek našel místo k sezení s dobrým výhledem.

Tento fakt může dost zájemců o florbal odradit, jelikož ne každý se může dostavit na zápas s takovým předstihem, a tak raději zvolí možnost sledování buď v televizi, nebo pomocí

online přenosu. Zvláště u play-off, kdy jsou návštěvy na domácí zápasy ještě mnohem vyšší, by pro klub byla vhodnější větší hala.

V minulosti se alespoň na finále domluvily Vítkovice s halou Sareza v Ostravě - Porubě. Zde se ovšem objevil problém s velkými náklady na zapůjčení haly. Možností by tak byla spolupráce s městem a využití nové atletické haly v Ostravě, případně využití jiných hal. Dále také výstavba nové haly, která by byla situována hlavně pro potřeby klubu, jako to dnes má např. ostravský konkurent, FBC ČPP Bystron Group Ostrava.

### **Pořadatelství**

Dalším výdajem, který by bylo možné snížit, jsou pak odměny pořadatelům zápasů. V minulosti se o pořadatelství zápasů staraly převážně jednotlivé týmy klubu, které měly pravidelně rozepsány služby a hráči tak museli vždy povinně přijít a pomoci s pořadatelstvím. V současné době se např. u televizních zápasů objeví okolo 19 pořadatelů, kteří dostávají za zápas odměny v přibližné částce 200 Kč. To celkově vychází na necelé 4 000 Kč, které by se pak mohly na každý takový zápas ušetřit.

### **Exhibice, další příjmy**

Oblíbeným způsobem získávání financí do klubu jsou různé druhy exhibičních akcí. V Ostravě je často praktikují jak fotbalové nebo hokejové celky, ale také např. baseballový klub Arrows Ostrava. Za odpovídající vstupné se tak divákům nabídne např. utkání fanoušci – hráči klubu. Dále se dá i domluvit exhibiční utkání proti sportovnímu klubu z jiného odvětví.

Nedostatkem klubu je absence e-shopu, ve kterém by si fanoušci mohli zakoupit klubové zboží (merchandising). Pro klub by výroba těchto doplňků nemusela být nákladná a fanoušci by jistě ocenili možnost zakoupit si zboží se symboly oblíbeného klubu. To však úzce souvisí s uzavřením spolupráce s dlouhodobým partnerem klubu.

## **4.2 Obecné návrhy a doporučení**

### **Profesionalizace**

Jedním ze zásadních nedostatků florbalu a klubu v tomto odvětví je absence profesionálních podmínek. Florbal jako takový, ačkoliv je již dosti sledován širší veřejností, je stále sportem spíše doplňkovým, hráči trénují ve většině případů až k večeru, kdy na tréninky dojíždějí buď z práce, nebo po škole. Vyskytuje se zde následně problém brzkého

konce kariéry, kdy hráči, kteří by mohli ještě dlouho hrát, musí ukončit kariéru, jelikož již nezvládají spojit osobní život se sportovním. V českých amatérských podmínkách si hráči nemusí platit za vybavení, dopravu, případně ubytování. Nicméně další bonusy až na výjimky nedostávají, a tak se jen florballem živit nemohou.

Tento fakt pak následně ubírá na kvalitě nejvyšších soutěží tohoto sportu a neumožňuje dosáhnout vyšší úrovně, které by bylo možné dosáhnout v případě profesionálních podmínek. Zprofesionalizování florbalu je ovšem během na dlouhou trať. Kluby si v současné době nemohou dovolit platit hráče, hráči zase nejsou schopni obětovat všechno pro sport, který jim kromě sportovních úspěchů nepřináší dodatečnou finanční kompenzaci investovaného času.

Modelem pro český florbal by mohla být švýcarská florbalová liga, kde hráči již peníze vydělávají. K tomu jim klub pomáhá se zajištěním pracovních podmínek tak, aby bez problémů stíhali tréninky a jiné klubové povinnosti. Nejlepší hráči si pak mohou vydělat i desítky tisíc Kč. V zahraničí mohou ti nejlepší pobírat plat až 100 000 Kč měsíčně, což je na florbal velmi vysoká částka (www.sport.cz, 2016).

Musel by se tedy spojit zájem všech. Jak ČFbU, která by klubům musela zajistit více peněz, tak klubů, kteří by museli hráčům dopřát profesionální nebo alespoň poloprofesionální podmínky, a také hráčům, jež by museli sportu obětovat mnohem více, než je tomu doposud. Tyto profesionální podmínky by pak mohly obecně zvýšit zájem o florbal, z čehož by se klubům mohly zvýšit i příjmy, například ze vstupného nebo z prodeje práv.

## **Nábory**

V současné době je již florbal velmi atraktivním sportem pro mládež. V porovnání s fotbalem nebo hokejem ale chybí větší akce, které by mládež přilákaly. V těchto dvou zmíněných sportech probíhají již několik let velké náборы pod záštitou jak samotných klubů, tak jednotlivých svazů. Cílem je seznámit děti a mládež se sportem, dopřát jim setkání s nejlepšími trenéry a hráči a samozřejmě také snaha děti přilákat do některého z klubů. Děti jsou u těchto náborů vždy obdarovány malým dárkem (např. fotbalovým míčem nebo dresem) a odnesou si spoustu zážitků.

Je samozřejmé, že velikost náborů u sportů jako fotbal, ze kterých v naší zemi vzešli světově známí sportovci, je u florbalu nedosažitelná, nicméně i tak by tyto náборы mohly nalákat další zájemce o sport. Z hlediska jednotlivých klubů pak lze dělat náборы i prostřednictvím základních škol a tak předvádět ukázky přímo ve školách.

## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo rozebrat jednotlivé prvky financování sportovního klubu 1. SC Vítkovice Oxdog a následně posoudit, kde se nacházejí rezervy, případně nalézt další možnosti financování klubu. Na základě analýzy cash flow a dále příjmové a výdajové stránky rozpočtu klubu byly vytvořeny návrhy a doporučení, které se odvíjí od stanoveného cíle práce a snaží se tedy najít nové možnosti financování klubu. Informace byly získávány na základě osobního rozhovoru se sekretářem florbalového klubu, který pro tuto práci poskytl interní data.

První část práce se týkala popisu teoreticko – metodologických východisek. Jsou zde rozebrány pojmy ekonomika sportu, financování sportovních klubů a dále se v práci věnujeme pojmům z analýzy financování organizace. Následně je rozebrána samotná metodologie práce, ve které jsou popsány samotné analýzy, např. analýza finančních ukazatelů nebo analýza cash flow.

V druhé části práce je čtenář seznámen se současným stavem florbalu jako sportovního odvětví a také se samotným klubem. Klub je zde popisován jak z hlediska historie, tak i současnosti (marketing, zázemí, úspěchy klubu). Dále je zde rozebrána stěžejní část práce a to samotné financování klubu 1. SC Vítkovice Oxdog. Tato část je přehledně rozdělena na příjmy, výdaje a celkové shrnutí hospodaření klubu. Také je zde proveden i rozbor finančních ukazatelů likvidity.

Na základě těchto analýz jsou vytvořeny návrhy a doporučení, které by měly klubu zajistit zvýšení příjmové stránky rozpočtu. Hlavním nedostatkem je shledána neprofesionalizace florbalu, kterou ovšem klub není schopen sám ovlivnit. Na základě absence dlouhodobější spolupráce se silným sponzorem je doporučeno pokusit se nalézt jednoho silného sponzora, který by klub podporoval i v delším období. Vyšší příjmy by klub také mohl získat zvýšením vstupného, případně možností hrát své domácí zápasy ve větší hale s větším komfortem pro diváky.

Přehledně zpracovaná data a výpočty v této bakalářské práci mohou klubu posloužit k porovnání financování během posledních pěti let. K tomu se vztahující návrhy a doporučení mohou být inspirací pro management klubu zapracovat na dalším získávání finanční podpory.

## Seznam použité literatury

### Odborné publikace

1. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, a.s, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9
2. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. 134 s. ISBN 80-7219-010-5.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2010. 225s. ISBN 978-80-86929-68-2.
4. DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TUO, 2012. 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
5. GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.
6. HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.
7. KAŠÍK, Josef. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TUO, 2013. 215s. ISBN 978-80-248-3163-3.
8. KYSEL, Jiří. *Florbal: kompletní průvodce*. Praha: Grada, 2010. 144s. Sport extra. ISBN 978-80-247-3615-0.
9. MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TUO, 2013. ISBN 978-80-248-3164-0.
10. NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica, 2009. 119s. ISBN 978-80-245-1521-2.
11. NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
12. PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.
13. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8
14. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-7400-336-3.

15. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISNB 978-7400-274-8.
16. TOPINKA, Jiří. *Účetnictví tělovýchovných jednot a sportovních klubů*. Praha: Olympia, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7376-015-1.
17. VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2010. 516 s. ISBN 978-80-86929-71-2.
18. VORBOVÁ, Helena. *Výkaz cash flow a finanční analýza*. Praha: Linde, 1997. 134 s. ISBN 80-902105-3-8.

### **Elektronické dokumenty**

19. Český florbal. *I. SC Vítkovice* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/oddil/1-sc-vitkovice>
20. Český florbal. *Soutěže: Archiv* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/souteze/archiv>
21. ČFbU: Struktura. *Český florbal* [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/cfbu/struktura>
22. Fanshopfcb. *Nástěnné hodiny Baník* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: [http://www.fanshopfcb.cz/index.php?route=product/product&path=25\\_17&product\\_id=198](http://www.fanshopfcb.cz/index.php?route=product/product&path=25_17&product_id=198)
23. Fanshopvitkovice.cz: Oficiální fanshop HC VÍTKOVICE STEEL. *Dres bílý 2015-2016* [online]. [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: [http://www.fanshopvitkovice.cz/index.php?sesid=v\\_c2aed02a710b41a0d97363c6112be224&lang=cs&act=show\\_skript&page=produkt&polozka=491-dres-bily-2015-2016](http://www.fanshopvitkovice.cz/index.php?sesid=v_c2aed02a710b41a0d97363c6112be224&lang=cs&act=show_skript&page=produkt&polozka=491-dres-bily-2015-2016)
24. Fanshopvitkovice.cz: Oficiální fanshop HC VÍTKOVICE STEEL. *Polštářek* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: [http://www.fanshopvitkovice.cz/index.php?sesid=v\\_89cdcdb9f001338541689c5ad0ef9e52&lang=cs&act=show\\_skript&page=produkt&polozka=301-polstarek](http://www.fanshopvitkovice.cz/index.php?sesid=v_89cdcdb9f001338541689c5ad0ef9e52&lang=cs&act=show_skript&page=produkt&polozka=301-polstarek)
25. FBIM, s.r.o.: *Firma* [online]. [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://fmib.cz/menu-1/firma/>
26. HC PSG Zlín. *Klub: TV kostka* [online]. [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: <http://hokej.zlin.cz/zobraz.asp?t=TV-kostka>
27. Hospodářské noviny: byznys, politika, názory (IHNEED.cz). *Výdaje na reklamu vzrostly. Daří se televizní reklamě, pokles postihl tištěnou inzerci a internet* [online]. [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64328420-vydaje-na-reklamu-vzrostly-dari-se-televizni-reklame-pokles-postihl-tistenou-inzerci-a-internet>

28. Hospodářské noviny: byznys, politika, názory (IHNE.D.cz). *Změny ve financování sportu: Stát zavede registr klubů a přidá peníze na mládež* [online]. [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-64535820-zmeny-ve-financovani-sportu-stat-zavede-registr-klubu-a-prida-penize-na-mladez>
29. IFF. *Member Associations* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.floorball.org/pages/EN/Member-Associations>
30. *Loterie pro sport* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/loterie/>
31. MIDA sport Pardubice. *Fotbalový míč Adidas Finale 10* [online]. [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: <http://www.midasport.cz/mice/fotbalovy-mic-adidas-finale-9.html>
32. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=816831&typ=UPLNY>
33. MŠMT ČR. *Investice* [online]. [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/investice>
34. MŠMT ČR. *Plán podpory rozvoje sportu v letech 2015-2017* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/plan-podpory-rozvoje-sportu-v-letech-2015-2017>
35. NONCORE, a.s. - Facility Management: Údržba a provoz budov. *Hala Dubina* [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.noncore.cz/reference-hala-dubina>
36. Procentrum design: Zakázkový potisk textilu. *Startovní čísla* [online]. [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: <http://www.procentrum.cz/startovni-cisla.html>
37. Ročenka ČUS . [online]. Olympia a.s, 2012. [cit. 2016-03-22]. ISBN 978-80-7376-316-9.
38. Ročenka ČUS . [online]. Velké Příklepy: Olympia s.r.o, 2013. [cit. 2016-03-22]. ISBN 978-80-7376-334-3
39. Ročenka ČUS . [online]. Velké Příklepy: Olympia s.r.o, 2015. [cit. 2016-03-22]. ISBN 978-80-7376-398-5
40. Ročenka ČUS . [online]. Velké Příklepy: Olympia ve spolupráci s VV ČUS, 2014 [cit. 2016-03-22]. ISBN 978-80-7376-363-3.
41. SPIR. *Průzkum inzertních výkonů SPIR 2015* [online]. [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.inzertnivykony.cz/>
42. SPIR. *TZ V internetové reklamě je přes 11 miliard korun a její objem dále roste* [online]. [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.spir.cz/tz-v-internetove-reklame-je-pres-11-miliard-korun-a-jeji-objem-dale-roste>

43. Sport.cz: S námi jste ve hře. *Florbal jako zaměstnání? Statisíce ještě ne, ale vydělat se jím dá* [online]. [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: <https://www.sport.cz/ostatni/ms-florbal/clanek/440522-florbal-jako-zamestnani-statisice-jeste-ne-ale-vydelat-se-jim-da.html>
44. Sportovní centrum Dubina. *O hale* [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.scdubina.cz/o-hale.html>
45. Sportovní LED mantinely: Reklamní mantinely, perimeter boardy, fascia boardy, poprsníky. *LED mantinely: zabudované* [online]. [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: <http://www.sportovnimantinely.cz/reklamni-panely-reklamni-panely.html>

### **Ostatní zdroje**

46. Interní materiály klubu 1. SC Vítkovice Oxdog



## **Seznam zkratek**

AG – Aktiengesellschaft, akciová společnost v Německu

CF – cash flow

ČFbU - Česká florbalová unie

ČOV – Český olympijský výbor

ČUS - Česká unie sportu

MS – Mistrovství světa

MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

OOH - Out Of Home, druh reklamy

SK – Sportovní klub

SR – Státní rozpočet

TJ – Tělovýchovná jednota

VH – Výsledek hospodaření

z. s. – Zapsaný spolek

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15. července 2016



Marie Lichnovská